

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

Analýza personálního marketingu v malé firmě

The Analysis of Personal Marketing in a Small Business Company

Student: Bc. Adriana Šobáňová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Tereza Navrátilová

Ostrava 2010

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci vypracovala samostatně. Přílohu č. 4, danou mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

Datum: 30. 4. 2010

Adriana Šobášková

Děkuji vedoucí mé diplomové práce Ing. Tereze Navrátilové za cenné rady a čas strávený při odborných konzultacích.

V Ostravě dne 30. 4. 2010

Adriana Šobášková

## Obsah

<b>1</b>	<b>ÚVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>CHARAKTERISTIKA PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI NA TRHU MANIPULAČNÍCH PRVKŮ .....</b>	<b>2</b>
2.1	HISTORIE .....	2
2.2	SOUČASNOST .....	4
2.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	5
2.3.1	<i>Vedení společnosti.....</i>	<i>5</i>
2.3.2	<i>Zaměstnanci .....</i>	<i>6</i>
2.4	CHARAKTERISTIKA VÝROBKU .....	7
2.5	INTERNÍ KOMUNIKACE.....	7
2.6	ŘÍZENÍ ZDROJŮ SPOLEČNOSTI .....	8
2.6.1	<i>Finanční zdroje .....</i>	<i>8</i>
2.6.2	<i>Lidské zdroje .....</i>	<i>8</i>
2.6.3	<i>Infrastruktura .....</i>	<i>10</i>
2.6.4	<i>Pracovní prostředí.....</i>	<i>10</i>
2.7	CHARAKTERISTIKA TRHU .....	10
2.7.1	<i>Makroprostředí.....</i>	<i>10</i>
2.7.2	<i>Mezoprostředí.....</i>	<i>13</i>
<b>3</b>	<b>TEORETICKÁ VÝCHODISKA PERSONÁLNÍHO MARKETINGU .....</b>	<b>15</b>
3.1	POJETÍ A VÝZNAM PERSONÁLNÍ PRÁCE .....	15
3.1.1	<i>Úkol personální práce.....</i>	<i>16</i>
3.2	PERSONALISTA A JEHO PROFIL .....	16
3.2.1	<i>Kvalifikace personalistů pro personální marketing .....</i>	<i>18</i>
3.3	PERSONÁLNÍ ČINNOSTI.....	18
3.4	PERSONÁLNÍ STRATEGIE A PERSONÁLNÍ POLITIKA .....	19
3.5	CHARAKTERISTIKA PERSONÁLNÍHO MARKETINGU .....	19
3.6	PERSONÁLNÍ VÝZKUM.....	23
3.6.1	<i>Význam informací pro personální marketing.....</i>	<i>23</i>
3.6.2	<i>Vnitřní a vnější personální analýza.....</i>	<i>23</i>
3.7	PERSONÁLNÍ MARKETINGOVÝ MIX.....	25

3.7.1	<i>Klasické pojetí personálního marketingového mixu .....</i>	25
3.7.2	<i>Personální marketingový mix podle Wunderera a Seiwerta.....</i>	26
3.8	NÁSTROJE VHODNÉ K USNADNĚNÍ ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	29
3.9	FIREMNÍ KULTURA A JEJÍ VLIV NA PERSONÁLNÍ MARKETING.....	30
3.10	PRACOVNÍ SPOKOJENOST .....	31
3.11	PRACOVNÍ MOTIVACE.....	33
3.12	CHARAKTERISTIKA TRHU PRÁCE.....	34
<b>4</b>	<b>METODIKA VÝZKUMU .....</b>	<b>35</b>
4.1	PŘÍPRAVNÁ FÁZE.....	35
4.2	REALIZAČNÍ FÁZE .....	36
<b>5</b>	<b>ANALÝZA VÝSLEDKŮ VÝZKUMU.....</b>	<b>37</b>
5.1	VYHODNOCENÍ JEDNOTLIVÝCH OTÁZEK URČENÝCH ZAMĚSTNANCŮM FIRMY .....	37
5.1.1	<i>Spokojenost s jednotlivými faktory a celková spokojenost.....</i>	37
5.1.2	<i>Důležitost jednotlivých faktorů.....</i>	38
5.1.3	<i>Vnímání klimatu (atmosféry) organizace .....</i>	39
5.1.4	<i>Odpovědi na daná tvrzení .....</i>	39
5.1.5	<i>Zaměstnanecké výhody, odměny a péče o pracovníky .....</i>	40
5.1.6	<i>Vlastnosti správného vedoucího a doporučení pro vedení firmy .....</i>	41
5.1.7	<i>Názory na vzdělávání .....</i>	41
5.1.8	<i>Důvody ukončení pracovního poměru.....</i>	42
5.1.9	<i>Zdroje informací o firmě a o nabízených pracovních pozicích.....</i>	42
5.1.10	<i>Délka pracovního poměru.....</i>	42
5.2	VYHODNOCENÍ JEDNOTLIVÝCH OTÁZEK URČENÝCH POTENCIÁLNÍM ZAMĚSTNANCŮM .....	43
5.2.1	<i>Zaměstnanecké výhody, odměny a péče o pracovníky .....</i>	43
5.2.2	<i>Vlastnosti správného vedoucího.....</i>	44
5.2.3	<i>Názory na vzdělávání .....</i>	44
5.2.4	<i>Znalost firem .....</i>	45
5.2.5	<i>Zdroje informací o firmě a o nabízených pracovních pozicích.....</i>	45
5.2.6	<i>Ochota za prací dojíždět a přestěhovat se .....</i>	45
5.2.7	<i>Celková doba pracovního poměru .....</i>	46

5.3	VYHODNOCENÍ HYPOTÉZ .....	46
<b>6</b>	<b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....</b>	<b>48</b>
6.1	PRODUKTOVÝ MIX.....	48
6.2	MIX POTENCIÁLU .....	49
6.3	NÁBOROVÝ MIX.....	50
6.4	SMLUVNÍ MIX .....	51
6.5	KOMUNIKAČNÍ MIX .....	52
<b>7</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>54</b>

# 1 Úvod

S personalistikou jsem se na vysoké škole setkala pouze okrajově, a jelikož mě tato oblast zaujala, zvolila jsem si ji pro řešení mé diplomové práce. S pojmem personální marketing se ve společnosti setkáváme stále častěji, a proto je nezbytné vědět, co tento pojem obnáší, ale především ho umět aplikovat v praxi.

Personální práce je jednou z nejdynamičtější se rozvíjejících oblastí řízení organizace a neuplyne rok, aby se neobjevily nějaké nové příspěvky k teorii i praktické zkušenosti s řešením personálních záležitostí. (6, s. 11) Rozdílná je také terminologie, např. dříve se používal pro osobu, která se zabývá lidskými zdroji, pojem personalista. Jeho činnost byla pouze administrativní a papírenská. Dnes se však můžeme setkat s pojmem specialista lidských zdrojů, který ve své činnosti zahrnuje nejen papírenskou činnost, ale také nezbytnou a velmi důležitou práci s lidmi. (11) V současné době nikdo nepochybuje o tom, že lidé rozhodují o úspěšnosti organizací a že jejich řízení rozhoduje o tom, zda organizace nejen uspěje, ale zda vůbec v podmínkách současného světa přežije. (6, s. 11) Zkušenosti ukazují, že rychlejší rozvoj, úspěšnost a konkurenceschopnost malých podniků poněkud brzdí některé nedostatky projevující se v jejich řízení, především pak v řízení těch nejdůležitějších zdrojů, jaké má každý podnik k dispozici, tj. lidských zdrojů. (5, s. 9)

Majitelé a vedení malých firem soustřeďují svou pozornost v první řadě na technické záležitosti a prodej, pracovní síly však zůstávají zatím v pozadí a význam personální práce je nedoceňován či dokonce podceňován. Lze říci, že personální práce se ve většině českých malých firem k jejich škodě stále provádí velmi intuitivně a amatérsky. Malé firmy stále pokračují ve způsobech řízení lidí, které se objevily na konci 19. století a které jsou ve vyspělém světě již řadu desetiletí považovány za zastaralé a v podstatě demotivující a neefektivní. A přitom v zahraničí jsou to právě malé firmy, které neustále vyhledávají a uplatňují nejnovější poznatky a přístupy k řízení lidí, protože si uvědomují, že je to cesta k prosperitě firmy a jejímu přežití ve stále proměnlivějším a propojenějším světě. (4, s. 11)

Cílem mé diplomové práce je zjistit úroveň interního a externího personálního marketingu a následně vypracovat návrhy a doporučení, která povedou ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a k jejich udržení ve společnosti, a dále pak doporučení pro vedení podniku, kde a jak hledat kvalifikovanou pracovní sílu. Mým cílem je tedy zjistit názory, potřeby a očekávání stávajících i potenciálních zaměstnanců firmy.

## **2 Charakteristika prostředí společnosti na trhu manipulačních prvků**

Společnost VALVE CONTROL, s.r.o. sídlí nedaleko mého bydliště, v obci Nivnice. Obec Nivnice se nachází v jihovýchodní části Zlínského kraje, asi 5,5 km jižně od Uherského Brodu, viz příloha č. 2. Rozprostírá se na rovině, obklopené ze tří stran mírnými návršími. Národopisně patří Nivnice k části nazývané „Moravské Slovácko“, a tedy mezi oblasti, kde se dodnes udržují lidové zvyky a kroje. (26; 44)

### **2.1 Historie**

Jelikož společnost VALVE CONTROL, s.r.o. v minulém roce oslavila 10. výročí vstupu na trh, její historie není zdaleka tak obsáhlá, jako je tomu u firem působících na trhu déle.

V roce 1998 společnost zahájila činnost pod hlavičkou B.D.R., s.r.o. a získala výhradní zastoupení na českém a slovenském trhu tradičního německého výrobce pojezdových kol, čímž je RHOMBUS Rollen. RHOMBUS Rollen se výrobou pojezdových kol zabývá již od roku 1899. Patří tak mezi nejstarší společnosti působící v oboru. V roce 1998 také společnost činila zakázkové montážně výrobní operace pro tohoto partnera. Díky silnému zázemí a know-how byl její vstup na trh úspěšný a dnes se řadí mezi největší prodejce v ČR.

Společnost VALVE CONTROL, s.r.o. byla založena v roce 1999 dvěma fyzickými osobami. Od svého založení se společnost zabývá importem průmyslových armatur a servopohonů, následnou kompletací a dodávkou tuzemským zákazníkům. Společnost zastupuje na českém a slovenském trhu významné evropské výrobce těchto komodit.

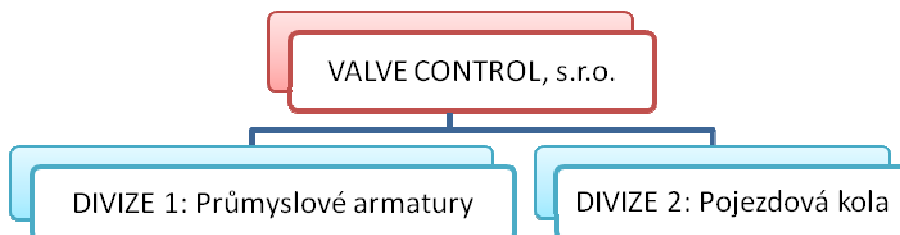
V období roku 1999-2001 firma dosáhla předních pozic na trhu pojezdových kol. Navázala tak silné obchodní vztahy převážně v oblastech přístrojové a zdravotnické techniky.

V roce 2002 převzala aktivity své sesterské firmy B.D.R., spol. s r.o. a byla vytvořena nová samostatná divize, která se zabývá importem pojezdových kol. Tím došlo k posílení celkové síly společnosti a k optimalizaci jejích pracovních procesů. Viz obr. č. 2.1.

V mé diplomové práci se ve výzkumné části zaměřím právě na divizi pojezdová kola.



**Obr. 2.1:** Základní organizační schéma VALVE CONTROL, s.r.o.



**Zdroj:** (14)

V roce 2003 došlo k implementaci moderního informačního systému QI a k dalšímu zlepšení interních procesů. V QI je veden např. záznam o plánování marketingových akcí a vyhledávání prodejních příležitostí, dále pak ve formuláři QI je vytvořena vydaná poptávka na dodavatele, vydaná nabídka pro zákazníka, přijatá objednávka od zákazníka a vydaná objednávka pro dodavatele. Do QI jsou zaznamenávány také podklady o přáních zákazníků, které sbírají odpovědní pracovníci firmy, kteří jsou ve styku se zákazníkem.

V roce 2004 společnost vybudovala vlastní výrobně-obchodní areál (viz obr. č. 2.2) zahrnující administrativní, výrobní, montážní a skladové prostory v nové průmyslové zóně v Nivnici u Uherského Brodu. Tato investice umožnila výrazně zvýšit stavy skladu, zkrátit termíny dodávek a rozšířit oblast služeb, včetně servisu. K dispozici je zde tedy skladová hala se zámečnickou dílnou a administrativní budova.

**Obr. 2.2:** Budova v průmyslové zóně v Nivnici



**Zdroj:** (27)

V roce 2005 společnost zavedla a certifikovala systém řízení jakosti dle norem ČSN EN ISO 9001:2000 zahrnující kompletní armatury s pohony a příslušenstvím. Od roku 2009 nabyl v platnost certifikát pro činnost dodávky pojezdových kol a jejich příslušenství. (Viz příloha č. 3)

V dalším roce došlo ke spuštění e-shopu na webových stránkách *www.pojezdovakola.cz*, kde je možné okamžitě uskutečnit nákup vybraných typů kol.

V roce 2008 byla dokončena výstavba nové skladovací haly o rozloze asi 800 m<sup>2</sup>, která je vybavena moderním automatizovaným regálovým systémem (viz obr. č. 2.3) a také přístavba nových kancelářských prostor. V tomto roce bylo již zmíněné 10. výročí vstupu na trh. Došlo k registraci ochranné známky POJEZDOVÁ-KOLA.CZ a k rozšíření pracovního týmu. (14)

**Obr. 2.3:** *Nový sklad*



**Zdroj:** (34)

## 2.2 Současnost

VALVE CONTROL je mladá, dynamicky se rozvíjející obchodní společnost, vybudovaná na moderních principech fungování. Logo firmy je uvedeno v příloze č. 1. Jejím posláním je prodej a distribuce manipulačních prvků – pojezdových kol. Spokojenost zákazníka s nákupem a dlouhodobé obchodní vztahy patří mezi její hlavní priority. Předností je schopnost nabídnout vysoce kvalitní výrobky od prověřených výrobců, ale také typy, které se prosadí i v nejtvrdší cenové konkurenci. Proto se orientuje na spolehlivé dodavatele, jejichž výroby odpovídají požadované jakosti a reagují na nejnovější trendy průmyslového rozvoje a poznatky vědy.

Prioritou je orientace na individuální potřeby a očekávání zákazníků, protože pouze spokojený zákazník přináší další možnost rozvoje společnosti. Společnost se snaží neustále zvyšovat kvalitu svých služeb a také komunikace se zákazníkem s cílem potvrdit jejich serióznost a spolehlivost. (14)

Mezi vize společnosti patří:

- vybudovat úspěšnou, dynamicky se rozvíjející společnost,
- získat jednu z předních pozic na českém trhu ve své specializaci.

Prostředky firmy pro naplnění cílů jsou následující:

- dodávat kvalitní výrobky od pečlivě vybraných výrobců,
- spojit kvalitu výrobků s individuálním přístupem k zákazníkovi,
- dodržovat zákony a morální principy. (13)

Ve vztahu k systému řízení jakosti má společnost zájem na jeho další zefektivnění a prohlubování a chápe ho jako neustále se vyvíjející proces řízení celé společnosti. Systém managementu jakosti ve společnosti je vybudován dle ČSN EN ISO 9001:2001. Schéma procesů je znázorněno v příloze č. 4. (14)

## **2.3 Organizační struktura společnosti**

Organizační strukturu společnosti představuje na jejím vrcholu Ing. Michal Bábíček, MBA, dále pak technicko-obchodní oddělení, ekonomické oddělení a expedice (sklad).

V divizi Pojezdová kola se organizační struktura skládá z obchodního oddělení, logistiky zakázek, fakturace a expedice. Obchodní oddělení poskytuje poradenství při výběru vhodných typů kol a rádo zákazníkům zpracuje cenovou nabídku. Pokud zákazníkům nevyhovují typy prezentované ve firemním katalogu (viz příloha č. 5), využijí svých širokých kontaktů pro vyhledání těch pravých. Logistika zakázek se zabývá objednávkami, které okamžitě zpracovává a zasílá potvrzení termínu dodání. Zákazník se zde může obrátit v případě dotazů ohledně průběhu zakázky a jejího dodání. Pro fakturaci firma používá moderní informační technologie, dochází zde tedy k minimu nesrovnalostí. Expedice pak klade důraz na vstupní kontrolu zboží a kvalitu prováděných montážních operací. Jejím cílem je splnit dodávku v požadovaném termínu.

Jednatel společnosti a pracovníci jsou si vědomi významu jakosti pro uspokojování potřeb zákazníka. Politika jakosti se vztahuje k potřebám a očekáváním zákazníků i firmy VALVE CONTROL, s.r.o. Je vydána i jako samostatný dokument a jsou s ní seznámeni a srozuměni všichni pracovníci. S politikou jakosti je obeznámen při příchodu každý nový pracovník a je k dispozici v kanceláři firmy.

### **2.3.1 Vedení společnosti**

Ve vedení společnosti je již zmíněný Ing. Michal Bábíček, MBA. Ten zastává funkci jednatele společnosti.

Hlavním cílem politiky jakosti je 8 určitých zásad, mezi které patří: zásada organizace orientovaná na zákazníka, zásada vedení, zásada zapojení pracovníků, zásada procesního

přístupu, zásada identifikování pochopení a řízení systému vzájemně provázaných procesů pro daný cíl, zásada kontinuálního zlepšování, zásada rozhodování na základě informací a zásada budování vzájemně výhodných dodavatelských vztahů.

Jednou z těchto zásad je právě zásada vedení, která obsahuje:

- být sám aktivní a reagovat na změny ve svém okolí,
- neustále zohledňovat potřeby všech zúčastněných stran,
- stanovovat jasné vize a cíle do budoucnosti organizace,
- budovat důvěru a eliminovat strach svých podřízených,
- vybavit pracovníky potřebnými zdroji a svobodou rozhodování pro činnosti v rámci jejich odpovědnosti,
- uznávat přínosy pracovníků a rozvíjet otevřenou komunikaci,
- vzdělávat, trénovat a vést pracovníky.

Jednatel společnosti dále zastává pozici představitele managementu a mimo jiné má stanoveny následující odpovědnosti a pravomoci:

- zajistit, aby procesy systému managementu jakosti byly zavedeny a udržovány,
- předkládat zprávy vedení o výkonnosti systému managementu jakosti, včetně potřeb a zlepšování,
- podporovat povědomí o požadavcích zákazníka v celé organizaci.

### 2.3.2 **Zaměstnanci**

Technicko-obchodní oddělení je složeno z vedoucího prodeje, vedoucího technického oddělení a logistiky prodeje. Ekonomické oddělení pak tvoří hlavní účetní a fakturace. Expedice zahrnuje montáž a expedici.

Zaměstnanci se řídí již zmíněnou zásadou (viz kap. č. 2.3.1). Je to zásada zapojení pracovníků, která tvoří:

- akceptování vlastnictví procesů a odpovědnosti za řešení problémů,
- aktivní vyhledávání příležitostí ke zlepšování, ke zvyšování kompetencí, znalostí a zkušeností,
- volné sdílení znalostí a zkušeností v týmech,
- úsilí o zlepšování reprezentování vlastní organizace ve vztahu k zákazníkům a společnosti,
- uspokojení z vlastní práce a hrdost být součástí organizace. (14)

## 2.4 Charakteristika výrobku

Léta práce a vývoje se odráží v širokém spektru nabízených produktů, kterými je společnost schopna pokrýt i velmi náročné požadavky zákazníků. Proto ani teploty pracovního prostředí 400 °C, zatížení kola 12 000 kg nebo zajištění svodu statického náboje nejsou nesplnitelným požadavkem.

Výrobky jsou určeny především pro chemický a petrochemický průmysl, papírenství, potravinářství a cukrovarnictví, farmacii, energetiku a strojírenství.

Zákazník si může prohlédnout nabídku v katalogích v tištěné podobě, které lze objednat, nebo si je může stáhnout přes internet na svůj počítač z pohodlí kanceláře. Tyto katalogy jsou zpracovány se vši pečlivostí. Obsahují mimo samotné výrobky také výběrová kritéria, chemickou odolnost materiálů, technické informace (viz příloha č. 6) a symboly (viz příloha č. 7).

Mezi výběrová kritéria uvedená v katalogu patří nosnost, valivý odpor, opotřebení běhounu, mechanická odolnost, teplotní odolnost, statický náboj, rychlost pohybu, tlumicí vlastnost, opotřebení podlahy, odolnost proti vlhkosti a omyvatelnost, magnetizmus, ale také samotné zkušenosti.

V katalogu Pojezdová kola a kladky jsou mezi výrobky uvedeny kladky pro otáčivá křesla, nábytkové kladky, lehké přístrojové kladky, přístrojové kladky, celoplastové kladky, dvojité přístrojové kladky, kladky pro zdravotnická lůžka, transportní kladky, vysokoteplotní kladky, vysokoteplotní nerezové kladky, nerezové přístrojové kladky, nerezové transportní kladky, vysokozátěžové kladky, úzkoprofilové kladky, lešeňové kladky, kladky pro nákupní vozíky, další produkty, samostatná kola a také příslušenství. (29)

## 2.5 Interní komunikace

Komunikaci ve společnosti můžeme rozdělit na formální a neformální.

### Formální komunikace

Interní formální komunikace je zajišťována formou:

- porad pracovníků, které svolává ředitel společnosti,
- porad pracovníků, které svolávají vedoucí prodeje armatur a pojezdových kol,
- přímé komunikace mezi jednotlivými pracovníky při průběhu zakázky,
- komunikace počítačovou poštou,
- elektronické a telefonické komunikace mezi pracovníky při průběhu zakázky.

Porady se pořádají podle potřeby, na kterých se projednává výkonnost organizace a příležitosti pro zlepšování vztahujících se k politice jakosti, k plnění cílů jakosti, k výsledkům auditu, ke zpětné vazbě od zákazníků, k výkonnosti procesů a ke shodě výrobků, ke stavu preventivních a nápravných opatření, k následným opatřením z předchozích přezkoumání vedením, k efektivitě provedených opatření v oblasti řízení lidských zdrojů a ke změnám, které by mohli ovlivnit systém managementu jakosti.

### **Neformální komunikace**

Interní neformální komunikace je zajišťována formou komunikace počítačovou poštou a formou společenských setkání pracovníků.

## **2.6 Řízení zdrojů společnosti**

Vedení firmy se zabývá potřebami jednotlivých zdrojů a plánuje jejich poskytování.

### **2.6.1 Finanční zdroje**

Požadavky na finanční zdroje podává k propagačním akcím a katalogům vedoucí obchodu a k objednání zboží jednatel společnosti. K jednotlivým investičním akcím je stanoven finanční rozpočet. Tento rozpočet vytváří účetní ve spolupráci s jednatelem společnosti. O uvolnění nebo poskytnutí finančních zdrojů na jednotlivé investiční akce rozhoduje jednatel společnosti.

### **2.6.2 Lidské zdroje**

Vedení společnosti si uvědomuje, že nezbytným předpokladem dalšího rozvoje a úspěchu jsou zaměstnanci. Vytváří proto podmínky pro jejich osobní růst. Podporuje týmovou práci, kolektivního ducha a firemní hrdost. Chce být společností, která kvalitním zaměstnancům dává jistotu, perspektivu a náležité finanční ohodnocení.

### **Pověření pracovníků**

Pracovníci si jsou vědomi závažnosti a důsledků svých činností a toho, jakým způsobem přispívají k dosažení cílů jakosti. Pro každého pracovníka je vypracován popis pracovní funkce včetně stanovených pravomocí a odpovědností.

Pracovníci jsou na jednotlivé funkce zařazováni dle aktuálních potřeb společnosti a v závislosti na jejich vzdělání, výcviku, dovednostech anebo zkušenostech.

### **Příjem pracovníků**

Minimální požadavky na kvalifikaci pracovníků určuje jednatel společnosti v popisu pracovní funkce.

Na základě zjištění potřeby přijetí nového pracovníka provede jednatel firmy, nebo jím pověřená osoba, nábor formou inzerátů, oslovením Úřadu práce nebo přímým oslovením. V případě přijímání pracovníka na novou pracovní funkci vypracuje návrh Popisu pracovní funkce.

Každý zaměstnanec firmy je přijímán na požadovanou funkci na základě žádosti o pracovní poměr, životopisu a ústního pohovoru s jednatelem firmy, který ho seznámí s požadavky na přijímané pracovní místo včetně zdravotních požadavků. Uchazeč o zaměstnání si zajistí lékařské potvrzení o způsobilosti na přijímané pracovní místo.

Po přijímacím řízení vyhodnotí jednatel firmy uchazeče, vybere nového zaměstnance a zadá podklady k vypracování pracovní smlouvy a mzdového výměru účetní. Po schválení pracovní smlouvy a mzdového výměru jednatelem ji nový zaměstnanec podepíše. Jednatel provede vstupní školení BOZP<sup>1</sup>, PO<sup>2</sup>, systému managementu jakosti a ze základních dokumentů společnosti vztahující se k činnosti přijímaného pracovníka.

Každý pracovník dostane osobní ochranné pomůcky a základní hygienické a čisticí prostředky podle profesního zařazení.

Nově přijímaní pracovníci prochází ve zkušební lhůtě zaškolením dle Zácvikového plánu (plán adaptace), tj. práce pod dozorem zkušenějšího pracovníka, kterého určí jednatel. Konkrétní náplň je závislá na funkci, pro kterou je pracovník přijímán. Po zkušební lhůtě určený pracovník vyhodnotí nového pracovníka a spolu s jednatelem rozhodnou o zařazení do stálého pracovního poměru.

### **Výcvik**

Firma zajišťuje pravidelná školení zaměstnanců vyplývající ze zákona (BOZP, PO, apod.), která jsou uvedena v QI - Plán školení a výcviku. Roční Plán školení a výcviku sestavuje v lednu účetní na základě požadavků jednotlivých pracovníků a jednatele společnosti. Součástí výcviku, zdokonalování a zvyšování kvalifikace jsou i neplánovaná školení, semináře a podobné akce pořádané různými externími organizacemi. Každý zaměstnanec může dle potřeby podat požadavek na začlenění školení v rámci svého

---

<sup>1</sup> Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

<sup>2</sup> Požární ochrana

individuálního odborného rozvoje. O vyslání na takové akce rozhoduje jednatel firmy. Z realizovaných školení pracovníci vyplní dotazník Vyhodnocení školení.

Jednatel jednou ročně hodnotí pracovníky na základě dosažených výsledků, získaných osvědčení z jednotlivých školicích akcí a praktických aplikací získaných zkušeností. (14)

### 2.6.3 **Infrastruktura**

Cílem společnosti je neustále rozšiřovat a zdokonalovat infrastrukturu firmy v závislosti na potřebách společnosti a finančních možnostech. Pro dosažení shody s požadavky zákazníka je společnost vybavena:

- *sídlem společnosti, skladem* - tedy moderní administrativní budovou o ploše 300 m<sup>2</sup> s pracovním prostředím pro 15 zaměstnanců. Budova zahrnuje kanceláře, návštěvní místnost, zasedací místnost, denní místnost, sociální příslušenství. Sklad s montáží o ploše 1 300 m<sup>2</sup> vybavený kompresorovou stanicí, elektronickými paletovými vozíky, stacionárními a automatizovanými regály a dalším příslušenstvím,
- *hardwarem, softwarem* – tj. počítačová síť se serverem a PC stanicemi. Sběr a zpracování informací probíhá na osobních počítačích v prostředí informačního systému. Komunikace a plánování probíhá v prostředí e-mailového klienta MS Outlook. Veškeré softwarové vybavení je legální a je řádně zakoupeno.
- *dalšími prostředky* – to jsou osobní a dodávkové automobily, telefonní ústředna, mobilní telefony a zařízení. K zařízením jsou prováděny pravidelné revize. Za stav a údržbu zařízení odpovídá pracovník, který má zařízení přiděleno. Údržba je prováděna dle doporučení výrobců. (14)

### 2.6.4 **Pracovní prostředí**

Pracovní prostředí odpovídá realizovaným činnostem a všem legislativním požadavkům. K realizaci procesů nejsou kladeny žádné zvláštní podmínky pracovního prostředí. (14)

## 2.7 Charakteristika trhu

### 2.7.1 **Makroprostředí**

#### Demografické faktory

Vývoj počtu lidí v produktivním věku, tj. 15 let a více má ve Zlínském kraji rostoucí trend. Ten pro firmu znamená větší výběr z potenciálních zaměstnanců. Pro rok 2008 činil



tento počet 508 900 lidí, z toho pracovní sílu tvořilo 294 700 lidí a nezaměstnané 11 300 lidí. Jelikož počet obyvatel v produktivním věku roste, roste také počet potenciálních zaměstnanců. (20) Počet obyvatel ve Zlínském kraji k datu 1. ledna 2009 byl 591 412 (z toho v okrese Uherské Hradiště 144 533 obyvatel), viz tab. č. 2.1. Na konci období, tj. 30. června 2009, byl počet obyvatel ve Zlínském kraji 591 267 (z toho v okrese Uherské Hradiště 144 493 obyvatel). Zde vidíme negativní trend v úbytku celkového počtu obyvatel, jak ve Zlínském kraji, tak i v okrese Uherské Hradiště. Pokud tuto skutečnost velmi zobecním, může z toho vyplynout i pokles potenciálních zaměstnanců v kraji. (18)

**Tab. 2.1:** *Počet obyvatel ve Zlínském kraji a jeho okresech*

	Stav na počátku období 1. ledna 2009	Stav na konci období 30. června 2009
<b>Zlínský kraj celkem</b>	<b>591 412</b>	<b>591 267</b>
v tom okresy:		
Kroměříž	107 875	108 001
<b>Uherské Hradiště</b>	<b>144 533</b>	<b>144 493</b>
Vsetín	145 850	145 790
Zlín	193 154	192 983

**Zdroj:** (18)

Jelikož mezi zákazníky firmy řadíme převážně průmyslové podniky a nemocnice, je nezbytné sledovat i jejich počet. Počet průmyslových podniků ve Zlínském kraji zaznamenal během let 2000 a 2008 jistý růst ze 133 na 201. Tzn., že počet potenciálních zákazníků vzrostl. (19) Počet nemocnic v České republice v roce 2000 činil 211, zatímco v roce 2008 poklesl až na 192. Tato skutečnost představuje pro firmu pokles potenciálních zákazníků. Ve Zlínském kraji se drží počet nemocnic od roku 2000 do 2008 na počtu 11. (21)

### **Ekonomické faktory**

Jistý vliv na počet potenciálních zaměstnanců má také vývoj míry nezaměstnanosti. V České republice vzrostla registrovaná míra nezaměstnanosti během let 2008 až 2009 z 5,01 % na 7,99 %. Ve Zlínském kraji činila v roce 2008 4,98 %, avšak veliký nárůst zaznamenala v roce 2009 na 9,20 %. Pro firmu je to pozitivní trend v tom smyslu, že má na výběr z většího počtu potenciálních zaměstnanců. Tento nárůst míry nezaměstnanosti má za následek celosvětová ekonomická krize, kdy dochází k rapidnímu propouštění

zaměstnanců. (17) Analýza vývoje zaměstnanosti a nezaměstnanosti v 1. pololetí 2009, kterou provedlo Ministerstvo práce a sociálních věcí, potvrzuje tyto důsledky ekonomické krize. Co se týče Zlínského kraje, ten, společně s Královéhradeckým, zaznamenal největší pokles zaměstnanosti. (25)

Již zmíněná ekonomická krize má za následek také pokles velikosti tržeb. Ty jsou ovlivněny současným propadem zakázek, ale také posilujícím kurzem koruny.

### **Geografické faktory**

Mezi geografické faktory ovlivňující firmu patří především dostupnost zdrojů a dopravní infrastruktura. Jelikož firma dováží zboží ze zahraničí, je nezbytné zvolit distribuční kanál co nejméně finančně náročný.

### **Politicko-právní faktory**

Společnost dodržuje a zajišťuje systém identifikování a aktualizování všech právních požadavků vyplývajících z činnosti. Odpovědný za stanovení právních požadavků je jednatel společnosti a dodržování pracovníci společnosti.

Jelikož je firma VALVE CONTROL společností s ručením omezeným, řídí se především Obchodním zákoníkem. Firma má zavedený, dokumentovaný a funkční systém managementu kvality v souladu s požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2001.

### **Technologické faktory**

Do technologických faktorů patří rychlost inovačních změn, vstup nových substitutů a různé vynálezy. Organizace nevyvíjí nové produkty. Všechny produkty nakupuje od renomovaných dodavatelů, kteří si zajišťují vlastní návrh a vývoj.

### **Přírodní faktory**

Tyto faktory tvoří především možný nedostatek surovin, vzhledem k tomu, že zdroje surovin jako je ocel, plast, pryž, hliník, litina, polyuretan apod., ze kterých jsou pojezdová kola a kladky vyráběny, jsou omezené.

Jistým faktorem je také nárůst nákladů na energii, která se promítne ve výrobě kol a kladek a tudíž i do jejich ceny.

Při výrobě pojezdových kol a kladek, tak jako při každé výrobě, dochází také ke znečištění životního prostředí.

## 2.7.2 **Mezzoprostředí**

### **Konkurence**

Za konkurenci divize Pojezdová kola.cz považují firmy zabývající se stejnou činností jako Pojezdová kola.cz, tzn. prodejem a distribucí pojezdových kol a kladek.

Mezi konkurenci ve Zlínském kraji se sídlem ve Zlíně řadíme firmu *WICKE*, která se v posledních letech specializuje na konstrukci kol a kladek s velkým zatížením a jejich následnou produkci. Dále pak firmu *MONTAKO CZ, s.r.o.*, která mimo pojezdových kol vyrábí také manipulační vozíky a rudly.

V Olomouckém kraji v Brodku u Prostějova sídlí firma *Cone Zlín*, která se zabývá prodejem manipulační techniky. Dále pak v Grygově se nachází firma *Navrátil, s.r.o.*, která vyrábí i podává více než 4 000 druhů pojezdových kol a kladek.

Do Jihomoravského kraje pak zařazují konkurenci sídlící zejména v Brně, jako je firma *Mate, a.s.*, která začala úspěšně podnikat v oblasti koleček, rolen, válečkových drah a transportních zařízení a také firma *KRÁLOVOPOLSKÁ SLÉVÁRNA, s.r.o.* V obci Zastávka u Brna se nachází firma *RENOMAG, s.r.o.*, v Sudoměřicích firma *TENTE, s.r.o.*

V Moravskoslezském kraji sídlí v Ostravě další možný konkurent. Je jím firma *B2B Partner s.r.o.*, která nabízí přístrojová kolečka i průmyslová kola.

Ve středočeském kraji se zabývá pojezdovými koly zejména firma *PAB, s.r.o.* a to v obci Velké Přítočno.

### **Zákazníci**

Portfolio zákazníků zahrnuje více než 500 obchodních partnerů z České republiky a Slovenské republiky. Výrobky dodávané divizí průmyslových armatur se uplatňují v chemických a petrochemických závodech, potravinářství, farmacii a papírenství. Pojezdová kola jsou dodávána především *výrobcům manipulační a regálové techniky, průmyslovým podnikům a nemocnicím.*

### **Dodavatelé**

Divize Pojezdová kola.cz člení své dodavatele na evropské, mimoevropské, a dále pak na dopravce a kooperace.

Mezi evropské dodavatele patří firmy: *Rhombus Rollen GmbH & Co., Saleri Vittorio srl, Moving Hjulex AB, Cebora, S. p. A., Luigi Perego, KNEBUSCH Rollen, Paschetta B. E Figli, GUY-RAYMOND Eng. Co. Ltd., RES s. r. l. a DC di Candia.*

Mezi mimoevropské dodavatele firma řadí: *Foshan Shunde Inford Caster Factory*, *BHAGWAN SINGH TANDON*, *FLYWHEEL CASTER MANUFACTURING Ltd.*, *NINGBO JIANGBEI HELPU INDUSTRY-TRADE Co., Ltd.* a *GLOBAL RUBBER INDUSTRIES (PVT) Ltd.*

Dopravce tvoří následující firmy: *Rhenus IHG Logistics*, *ROSMA OBALY, Ing. Pavel Rožnovský* a *DHL Expres*.

Mezi kooperace patří *Stanislav Šmíd*, *Ing. Jaroslav Guryča*, *Miroslav Mikulínek* – *Spojmont* a *Libor Šulák* – *kovoobrábění*. (12)

### **Finanční infrastruktura**

Mezi finanční infrastrukturu řadíme banky, zejména Komerční banku, u které má firma vedený účet, dále pak pojišťovny.

### **Logistická infrastruktura**

Logistickou infrastrukturu tvoří zásilkové služby, telekomunikační služby, pošta a společnosti poskytující spediční a dopravní služby, což jsou již zmíněné firmy *Rhenus IHG Logistics*, *ROSMA OBALY, Ing. Pavel Rožnovský* a *DHL Expres*.

### 3 Teoretická východiska personálního marketingu

#### 3.1 Pojetí a význam personální práce

Jakákoliv organizace může fungovat jen tehdy, podaří-li se shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat materiální zdroje, finanční zdroje, lidské zdroje a informační zdroje. Neustálé shromažďování, propojování a využívání těchto čtyř zdrojů je stěžejním úkolem řízení organizace. Materiální a finanční zdroje jsou však zdroje, které samy o sobě nejsou k ničemu, jsou to neživé zdroje. Musí tu být někdo, kdo je oživí a uvede do pohybu. Takovým oživovatelem udržujícím organizaci v chodu jsou lidské zdroje.

Personální práce, tj. personalistika, tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.

Lidé uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání. Představují tak pro organizaci ten nejčennější a v rozvinutých tržních podmínkách zpravidla i nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace. Personální práce je tedy jádrem a nejdůležitější oblastí celého řízení organizace. (6, s. 13)

V tržních podmínkách je zřejmé, že o podobě své personální práce rozhoduje organizace sama, že do její výhradní kompetence patří to, jaké bude postavení personální práce v hierarchii řídicích činností, jaký bude mít rozsah i strukturu, na které oblasti, na které činnosti se soustředí více a na které méně, jaká bude personální politika a strategie organizace, kolik a jakých pracovníků bude zaměstnávat apod. (6, s. 14)

V praxi i odborné literatuře nalezneme termíny jako personální práce, personalistika, personální administrativa, personální řízení, nejnověji také řízení lidských zdrojů. Termíny personální práce či personalistika se používají spíše pro nejobecnější označení této činnosti, zatímco termíny personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů se používají spíše k charakterizování vývojové úrovně a koncepce personální práce. Nejmodernější pojetí personální práce tedy bývá označováno termínem řízení lidských zdrojů. Vyznačuje se tím, že věnuje zvýšenou pozornost perspektivě, formuluje dlouhodobé, obecné a komplexně pojaté cíle personální práce provázané s ostatními cíli firmy, hledá a navrhuje cesty směřující k jejich dosažení. Proto se ve zvýšené míře zajímá o vnější podmínky

formování a fungování pracovní síly firmy. Dalším charakteristickým rysem je to, že stále větší část konkrétní personální práce je delegována na vedoucí pracovníky všech úrovní, především na liniové manažery. Dokonce se stále více konstatuje, že řízení lidí je ústřední manažerskou rolí. V moderně řízených firmách, bez ohledu na jejich velikost, se personální práce stává páteří celého řízení firmy. (4, s. 14)

Personální práce zahrnuje tedy všechno, co se týká člověka a jeho práce ve firmě, včetně toho, co v životě pracovníka jeho práci ve firmě ovlivňuje, např. jeho životní podmínky. (4, s. 15)

Pojetí personální práce prodělalo během 20. století pozoruhodný vývoj s několika stádii. Jedná se o následující:

- personální administrativa,
- personální řízení,
- řízení lidských zdrojů,
- řízení intelektuálního kapitálu. (2, s. 5)

### 3.1.1 **Úkol personální práce**

Hlavním úkolem řízení každé firmy je, aby plnila své cíle, byla výkonná, konkurenceschopná a úspěšná na trhu, dosahovala žádoucího zisku a aby se její výkon a postavení na trhu neustále zlepšovaly. Tomuto úkolu slouží personální práce tím, že:

- hledá nejvhodnější spojení člověka s pracovními úkoly a neustále toto spojení vyladňuje,
- usiluje o optimální využívání pracovníků,
- formuje pracovní skupiny, usiluje o efektivní způsob vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy,
- zajišťuje personální a sociální rozvoj pracovníků,
- dbá na to, aby se dodržovaly všechny zákony týkající se oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv. (4, s. 15-17)

## 3.2 **Personalista a jeho profil**

Moderní personalista musí mít v první řadě nejen důkladné teoretické znalosti i praktické dovednosti v oblasti personální práce, ale musí se vyznat i v ostatních problémech organizace. Musí být schopen promítat důsledky a souvislosti těchto problémů do oblasti řízení lidských zdrojů, musí se orientovat ve vnějších faktorech ovlivňujících formování a

fungování pracovní síly organizace, musí mít dosti rozsáhlé znalosti v oblasti techniky a technologie používané v organizaci i o jejích nejnovějších trendech, musí být trochu právník a trochu psycholog. Musí umět jednat s lidmi, neustále se učit, rozvíjet své organizační schopnosti, být v pravém slova smyslu flexibilní a upjatý pro svou práci a důsledný v prosazování moderního řízení lidských zdrojů v organizaci.

Personalista už dávno přestal být administrativním pracovníkem a stal se pracovníkem tvůrčím, opravdovým manažerem, pro něhož je každodenní kontakt s pracovníky a manažery a jejich pracovními i osobními problémy samozřejmostí.

Ve vyspělých zemích zpravidla existují specializované studijní obory vychovávající personalisty, popřípadě specialisty na určité oblasti personální práce. (6, s. 35)

V malé a střední firmě personální práci zajišťuje majitel či nejvyšší vedoucí pracovník, který v případě potřeby deleguje určité pravomoci v této oblasti na další vedoucí pracovníky. Administrativní stránku personální práce pak zpravidla zajišťuje v rámci širší škály svých povinností některý z administrativních pracovníků. Majitel či nejvyšší vedoucí pracovník formuluje personální politiku a personální strategii firmy.

Teorie i praxe ve vyspělých zemích se přiklání k názoru, že potřeba zřízení funkce personalisty bývá zpravidla naléhavější v těch firmách, které se vyznačují vysokou kvalifikovaností práce, a tedy orientací na vysoce kvalifikované pracovní síly. Zdá se, že v těchto případech se odborníci přimlouvají za zřízení funkce personalisty v okamžiku, kdy počet pracovníků dosahuje zhruba dvaceti. Zpravidla se však tvrdí, že firma s 30 až 40 pracovníky již nemůže bez personalisty dobře fungovat. Argumentem bývá i to, že lidé jsou nejcennějším zdrojem firmy, a jejich řízení by tedy nemělo být amatérské. (4, s. 35-36)

Autor **Caldwell** (2001) uvádí personalistu jako činitele změny. Caldwell tak zařazuje personalisty jako činitele změny do čtyř dimenzí:

1. *Transformační změna* – velká změna, která má v celé organizaci dramatický dopad na politiku a praxi lidských zdrojů.
2. *Postupná změna* – postupné přizpůsobování politiky a praxe lidských zdrojů, které má dopad na jednu nebo více personálních činností.
3. *Vize personálního útvaru* – soubor hodnot a přesvědčení, které má potvrdit oprávněnost personálního útvaru jako strategického partnera v podnikání.
4. *Odbornost v personalistice* – znalosti a dovednosti určující jedinečnost toho, čím může daný personalista přispět k efektivnímu řízení lidí. (1, s. 81)

### 3.2.1 **Kvalifikace personalistů pro personální marketing**

Jako potřebnou kvalifikaci personalistů lze doporučit komplexní manažerské vzdělání, které umožňuje poznat a pochopit souvislosti a tím pomoci v nalezení optimální role personalistů a manažerů ve firmě. Možností kvalifikačního rozvoje personalistů je mnoho. Záleží na volbě personalisty: absolvování špičkových manažerských kurzů se zahraničními zkušenostmi a doplňováním znalostí z jednotlivých oborů.

Kromě teoretických znalostí je pro personalisty důležitá znalost firmy a předmětu jejího podnikání. Personální marketing je součástí systému řízení. Aby byl efektivní, je nutno řešit kvalitu řízení, styl vedení lidí a práci manažerů, adaptaci pracovníků ve firmě, hodnocení, apod. Úspěšnou firmu vytvářejí kvalitní a motivovaní lidé. (10, s. 26)

### 3.3 **Personální činnosti**

K zajištění úkolů personální práce je třeba provádět řadu personálních činností. Následující přehled poskytuje představu, o jaké činnosti se jedná. Pořadí jednotlivých činností má přitom určitou logiku:

- vytváření a analýza pracovních míst,
- personální plánování,
- získávání, výběr a následné přijímání pracovníků,
- hodnocení pracovníků,
- rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru,
- odměňování,
- vzdělávání a rozvoj pracovníků,
- pracovní vztahy,
- péče o pracovníky,
- personální informační systém.

Dále zde lze zahrnout průzkum trhu práce, zdravotní péče o pracovníky, činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací a dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.

Pro majitele a vedoucí pracovníky malých a středních firem je životní nezbytností osvojit si potřebné personální znalosti a dovednosti, protože právě tyto firmy jsou špatnou či nedostatečnou personální prací ohroženy daleko více než podniky velké. Majitelé a vedoucí pracovníci malých a středních firem si musí uvědomit, že personální práce je v jistém smyslu důležitější než ostatní manažerské činnosti a musí to pochopitelně respektovat i při zvažování



směru svého vlastního odborného rozvoje a i odborného rozvoje ostatních vedoucích pracovníků firmy. (4, s. 17-20)

### **3.4 Personální strategie a personální politika**

Charakteristickým rysem moderní personální práce je to, že klade důraz na strategické aspekty, tj. věnuje zvýšenou pozornost perspektivě, formuluje dlouhodobé a komplexně pojaté cíle personální práce provázané s ostatními cíli firmy, hledá a navrhuje cesty směřující k jejich dosažení. Personální strategie se týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby a pochopitelně i v oblasti využívání pracovních sil, hospodaření s nimi. Zároveň obsahuje i představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout.

Personální strategie je determinována celkovou strategií firmy, tedy jejími dlouhodobými, obecnými a komplexně pojatými cíli. Sama však tvoří jádro firemní strategie, neboť pracovní síla je rozhodujícím zdrojem, který má firma k dispozici. (4, s. 25-26)

Menší firma musí mít v každém okamžiku promyšlenou a připravenou koncepci všech uvedených personálních činností a celé personální práce (viz kap. č. 3.1 a 3.3). Je tedy třeba stanovit určitá pravidla, jimiž se firma bude řídit při každém rozhodování, které se nějakým způsobem budou přímo či nepřímo týkat pracovníků a jejich práce. Je nezbytně nutné s těmito pravidly tvořícími personální politiku firmy seznámit všechny pracovníky a dbát na jejich dodržování. Každý pracovník by měl vědět, jaká jsou kritéria např. hodnocení a odměňování, podle jakých kritérií se pracovníci vybírají a rozmísťují, jaká je politika rozvoje zaměstnanosti ve firmě, politika vzdělávání, politika péče o pracovníky atd. V menší firmě, kde se obvykle všichni navzájem znají, kde možná dochází ke každodennímu kontaktu mezi pracovníky a majitelem či vedením firmy a kde základem úspěchu jsou vzájemná důvěra a dobré vztahy, je bezpodmínečně nutné, aby personální politika byla zcela otevřená, aby pracovníci byli informováni o všem, co by mohlo mít nějaký dopad na jejich postavení. Pracovníci menších firem v podstatě přestávají být zaměstnanci či podřízenými a stávají se ve stále větší míře spolupracovníky v plném smyslu toho slova. (4, s. 24-25)

### **3.5 Charakteristika personálního marketingu**

Nové ekonomické podmínky vytvářejí potřebu nových metod a nového přístupu k řízení lidských zdrojů. Personální marketing je jedním z nich. Problémem řady podniků je, kde a jak najít na trhu práce kvalifikovanou pracovní sílu. Jak ty nejlepší potenciální

zaměstnance přimět, aby pracovali pro jejich společnost a ne u konkurence a jak je následně udržet v podniku. K vyřešení těchto problémů slouží personální marketing. (9, s. 46)

Personální marketing je termín, který se obvykle používá pro získávání pracovníků, kdy se k usnadnění tohoto získávání používá některého z marketingových postupů. Získávání pracovníků a úsilí o stabilizaci pracovníků jsou spojitě nádoby ovlivňující formování personálu organizace. A personální marketing je právě nástroj tohoto formování, a to nejen z hlediska získávání pracovníků, ale také z hlediska jejich stabilizace v organizaci.

Personální marketing představuje použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace. (16)

Jinými slovy jde o to porozumět tomu, co člověk jako nositel pracovní síly chce a potřebuje, a porozumět i podmínkám ovlivňujícím potřebu pracovních sil v organizace a možnosti pokrytí této potřeby. (6, s. 163)

Obecně bychom mohli personální marketing popsat jako souhrn činností spojených s vytvářením jména dobrého zaměstnavatele směřovaných jak k vlastním zaměstnancům, tak k potenciálním uchazečům o práci v daném podniku. (16)

Primárním cílem personálního marketingu je vytvoření předpokladů pro dlouhodobé zajištění kvalifikovaných a motivovaných zaměstnanců. (16)

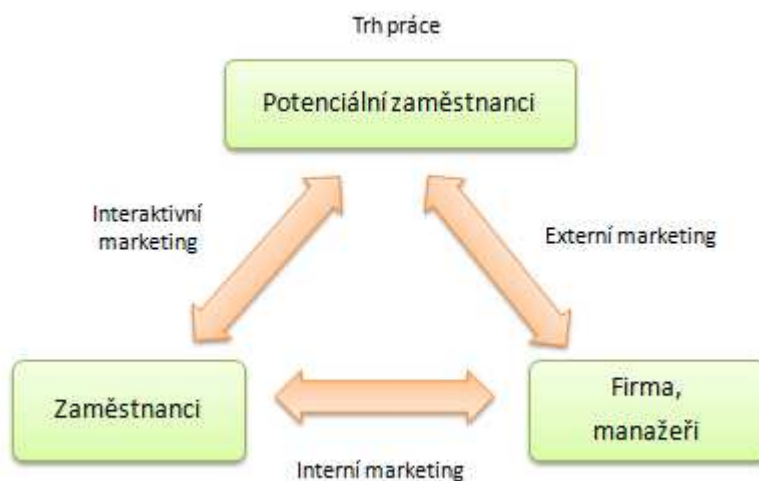
Klíčovým úkolem personálního marketingu je vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace. Mezi nástroje, které organizace má, patří např.:

- dodržování zákonů a respektování zájmů a potřeb pracovníků,
- péče o pracovní podmínky a pracovní prostředí,
- systém práce s čerstvými absolventy škol a péče o ně,
- systém odměňování a mzdová politika,
- programy personálního rozvoje pracovníků,
- vzdělávací programy organizace, a mnoho dalších. (6, s. 160)

V personálním marketingu jde především o zásadní a systematické aplikování koncepce marketingu v personalistice – strategie, metody a techniky marketingu jsou v personalistice používány vědomě. Zaměstnanec, resp. potenciální zaměstnanec se stává „klientem“, o jehož přízeň se podnik uchází. Management pak dělá vše pro získání vynikajících zaměstnanců a jejich udržení v podniku.

Vztah mezi potenciálními zaměstnanci na trhu práce, firmami a jejich stávajícími zaměstnanci znázorňuje obr. č. 3.1.

**Obr.: 3.1** *Vztah mezi potenciálními zaměstnanci, firmami a jejich zaměstnanci*



**Zdroj:** (9, s. 46-47)

Kvalita řízení lidských zdrojů je a bude jedním z významných faktorů úspěšnosti zvyšování firemní výkonnosti. V současné době jsou již v mnoha firmách vytvořeny předpoklady pro plné rozvinutí moderní personalistiky ve všech oblastech tak, aby plnila požadavky marketingové činnosti v získávání a výběru zaměstnanců.

Posláním personálního marketingu je zajišťovat optimální počet, strukturu a kvalitu zaměstnanců v souladu s aktuálními a dlouhodobými potřebami firmy. Personalisté musí být schopni odpovědět na otázky proč, kdy a jaké potřebuje firma zaměstnance.

Pro získávání nových zaměstnanců je podle praktických zkušeností vhodné zvolit následující způsob práce:

- aktivní přístup ve vyhledávání a získávání nových zaměstnanců,
- rozhodování na základě kvalitních informací předvídajících budoucí potřeby firmy,
- rozhodování na základě hodnotových orientací a firemní kultury,
- důsledná realizace a kontrola plnění požadovaných cílů personální firemní strategie.

Z důvodu využití principů marketingu a odlišení se od dosavadní praxe v personalistice se běžně volí pojem personální marketing.

Marketingový styl práce předpokládá předvídat potřeby firmy v neustále se měnícím podnikatelském prostředí a trhu práce. Obdobně jako v tzv. „klasickém podnikání“ podnikání má dvě fáze. Aktivita zaměřená na vytváření nových příležitostí, tj. vyhledávání potenciálních zaměstnanců a výběr zaměstnanců.

Schéma srovnání klasického pojetí marketingu (pro výrobky a služby) a personálního marketingu je následující:

**Tab. 3.1:** Schéma srovnání klasického pojetí marketingu a personálního marketingu

Marketing výrobků a služeb	Personální marketing
<i>Objekt zájmu mimo firmu:</i> zákazník	<i>Objekt zájmu mimo firmu i uvnitř:</i> současný a potenciální zaměstnanci
<i>Subjekty trhu:</i> zákazníci, potenciální zákazníci, dodavatelé, partneři, konkurenční firmy aj.	<i>Subjekty trhu:</i> studenti a absolventi škol, zaměstnanci firmy, zaměstnanci jiných firem, uchazeči o práci aj.
<i>Objekt zájmu:</i> výrobek, služba (nebo obojí)	<i>Objekt zájmu:</i> potenciální (i stávající) zaměstnanci
<i>Cíl:</i> předvídání a uspokojování potřeb zákazníků, prostřednictvím prodeje výrobků nebo služeb přispět k podnikatelskému úspěchu firmy.	<i>Cíl:</i> předvídání a uspokojování potřeb firmy, prostřednictvím lidí a jejich potenciálu přispět k podnikatelskému úspěchu firmy.

**Zdroj:** (10, s. 19)

Schopnost personalistů kvalifikovaně posoudit schopnosti každého zaměstnance, pomoci mu v rozvoji potenciálu a jeho optimální využití, předurčuje řízení lidských zdrojů a tím i budoucnost firmy. Chyby v personální politice (personálním rozhodování) se napravují mnohem obtížněji než chyby v technologii, ekonomice apod. Uznáme-li navíc tezi o konkurenceschopnosti firem prostřednictvím lidového kapitálu, je toto riziko ještě markantnější. (10, s. 18-19)

Za kvalitu a rozvoj lidského potenciálu je odpovědná firma – manažeři a personalisté. Primární odpovědnost za získávání lidí do firmy, jejich výběr, mají personalisté. Zajištění personálního marketingu vlastními silami je výhodné nejen z důvodu lepší znalosti vnitřních podmínek a potřeb firmy, ale rovněž i z nákladového hlediska. Personální marketing zajišťovaný firmou bývá levnější než poplatky za služby agentur<sup>3</sup>. Náklady tvoří: mzdy personalistů, náklady na propagaci, reklamu a na organizaci aktivit. (10, s. 20)

<sup>3</sup> Posuzováno z pohledu větší firmy

## 3.6 Personální výzkum

Nástrojem personálního marketingu je personální výzkum. Cílem tohoto výzkumu je systematicky shromažďovat informace a analyzovat je za účelem optimální realizace vlastní interní a externí personální strategie. (9, s. 46)

### 3.6.1 *Význam informací pro personální marketing*

O informacích platí tvrzení, že každý, kdo je chce, si je vždy najde. Často lze slyšet stížnosti personalistů právě na nedostatek informací nebo na špatné podmínky pro práci. Zkušenosti potvrzují, že technické podmínky, např. řešení informačního systému v personalistice, jsou důležité, nicméně nikoli rozhodující. Rozhodující je schopnost informace vyhledávat a pracovat s nimi.

Kvalifikované rozhodování v personální oblasti vyžaduje rozsáhlé získávání a zpracování informací. I v personalistice je při práci s informacemi nutno dodržovat zásady podobně jako ve strategii. Jedná se o:

- oddělený proces sběru a vyhodnocování informací,
- princip porovnávání informací a získávání informací z více zdrojů,
- definování rozsahu, podrobností, periodicity a dostupnosti zpracovaných informací a nástrojů prověřování kvality informačního systému.

Vnější informace lze získat poměrně snadno z veřejně dostupných zdrojů – informace z tisku, Českého statistického úřadu, ze škol, úřadů práce a dalších institucí státní správy. (10, s. 21)

Informace týkající se budoucích změn v personální oblasti se mohou týkat např. změny profilů potřebných profesí, sledování konkurence nebo vytváření systému zaměstnaneckých benefitů. Analýzou těchto informací pak může firma dojít k názoru, že by např. bylo vhodné "uložit" u konkurence špičkového odborníka, či naopak zjistit, že by mohla o své schopné zaměstnance přijít. (16)

### 3.6.2 *Vnitřní a vnější personální analýza*

Na interním trhu práce musí management vědět, které hodnoty jsou pro zaměstnance důležité. Tzn., které motivační faktory podněcují zaměstnance k mimořádným výkonům a také musí znát důvody nepřítomnosti a fluktuace pracovníků.

Vnitřní personální analýzy poskytují informace o počtu, struktuře, kvalitě a využití zaměstnanců. Komplexní personální analýza by měla být zpracována vždy ke konci

podnikatelského období<sup>4</sup> a dále v případě význačných organizačních změn. Důležité je zachytit rovněž všechny změny, ke kterým dochází v průběhu roku. Každé podnikatelské rozhodnutí ve firmě musí být posuzováno i z personálního hlediska, tzn. z pohledu optimálního využití lidského potenciálu. V personálních analýzách nejde pouze o stanovení čísel a vývojových ukazatelů. Jejich součástí musí být informace o personálním zajištění konkrétních klíčových funkcí a činností a způsobu jejich náhrad<sup>5</sup>. (9, s. 46; 10, s. 22)

Interním personálním marketingem se tedy rozumí všechna opatření, která slouží ke zvyšování a zachovávání atraktivity podniku jako pracovního místa pro stávající zaměstnance. Jsou přitom využívány podporující faktory jako např.: vzdělávání zaměstnanců, motivační nástroje (prémie nebo podíl na zisku), systém zaměstnaneckých výhod, apod. (16)

Podle autora **Norberta Thoma** jsou důležité pro personální marketing informace z interního trhu práce následující: informace o spokojenosti zaměstnanců a jejich potřebách, fluktuaci, nepřítomnosti neboli absenci zaměstnanců, a také informace o stárnutí zaměstnanců. (33, s. 238)

Externí oblast personálního výzkumu obsahuje analýzu trhu práce, především potřeb a očekávání potenciálních zaměstnanců. V posledních několika letech byl ve více firmách rozvíjen vnější personální marketing zaměřený zejména na studenty a nové absolventy škol. Tím je zajišťována nezbytná generační obměna kvalitních pracovníků. (9, s. 46; 10, s. 20)

Externí personální marketing se zaměřuje hlavně na oslovení a získání nových kvalifikovaných zaměstnanců. V tom mu pomáhají různé prostředky jako např.: nabídky pracovních míst na internetu, zadávání diplomových prací studentům vysokých škol, možnosti pro studenty účastnit se praxí, účast na veletrzích pracovních sil nebo články a inzerce v odborných časopisech. (16)

Autor **Norbert Thom** upozorňuje, že odlišování externího a interního personálního marketingu není při praktické aplikaci příliš vhodné. Potřeba získávání nových pracovníků je determinována nejen samotným vývojem podniku, ale také mírou jejich odchodů. Interní personální marketing, který odpovídá potřebám zaměstnanců, je pak sám o sobě dobrá vizitka i na externím trhu práce, protože informace o spokojenosti zaměstnanců se rozšíří na tento trh i bez aktivit externího personálního marketingu. Naopak je tomu u externího personálního marketingu, který je zaměřený na získávání zaměstnanců. Ten nemá pro podnik dlouhodobě téměř žádný význam, dokud není podpořen interním personálním marketingem. (33, s. 235)

---

<sup>4</sup> Konec roku

<sup>5</sup> Manažeři, technici, specialisté – včetně dělníků apod.

## 3.7 Personální marketingový mix

### 3.7.1 *Klasické pojetí personálního marketingového mixu*

Podle *Kotlera* se pod pojmem marketingový mix rozumí soubor taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu. (3, s. 105)

Marketingové nástroje lze použít i v oblasti personalistiky. Jsou to aktivity zaměřené na cílevědomé utváření, rozvíjení a využívání lidského potenciálu na základě strategických záměrů a cílů společnosti, v souladu s firemní kulturou.

Nástroje marketingového mixu tvoří čtyři skupiny, tzv. „4P“ – Product (produkt), Price (cena), Place (místo) a Promotion (podpora). Na základě těchto klasických prvků lze sestavit personální marketingový mix:

- produkt – pracovní místo,
- cena – motivace a odměna za práci,
- distribuce – místo výkonu práce,
- marketingová komunikace – prezentace pracovní nabídky.

#### **Produkt**

Produktem se v personálním marketingu rozumí pracovní místo. Jde o produkt dlouhodobé spotřeby, který se charakteristicky tím, že samotné „koupi“ předchází promyšlení a sbírání informací (referencí). Můžeme ho členit podle různých druhů, např. podle profese na tzv. dělnické pozice a manažerské pozice.

#### **Cena**

U tohoto nástroje marketingového mixu si musíme uvědomit, že zaměstnanci (zákazníci) platí nikoliv penězi nýbrž prací. Práce je kvalitativní platidlo a hodnotí se zejména mzdou, která se u manuálně pracujících lidí dá odvodit pomocí odvedené práce (počet výrobků). Obtížnější je to u manažerských pozic.

#### **Distribuce**

Pod pojmem distribuce si lze u personálního marketingu představit následující aktivity, kde uchazeč o zaměstnání:

- sám přijde do firmy a je zařazen do databáze zaměstnanců,
- může přijít do personální agentury a ta mu zprostředkuje práci,
- může přijít na úřad práce a ten ho pošle do nějaké firmy.

### Marketingová komunikace

Marketingová komunikace řeší odpovědi na otázky: Jaké pracovní pozice vybírat, jaký zdroj použít, kde inzerovat, jaké vybrat médium (tisk, rozhlas, televize), zda použít e-recruitment<sup>6</sup> a mnoho dalších. Pro manažerské pozice jsou využívány personální agentury a job centra, zatímco u dělnických pozic se spíše používají noviny. (11)

Inzerce tvoří vizitku firmy. Jedním z nejrozšířenějších způsobů lákání potenciálních kandidátů, který má nesporný marketingový rozměr, je inzerování volných pozic. Inzeruje se v tištěných médiích, rádiích a televizi, na internetu, intranetu, různých vývěskách vně podniky i uvnitř nich, na billboardech a poutacích. Dobře sepsaný inzerát, ať už ho umístíme v jakémkoliv médiu, by měl být nástrojem první selekce kandidátů, měl by nevhodné kandidáty odradit a vhodné naopak povzbudit k akci. Inzerát by měl ale také poskytnout uchazeči informace o firmě, jaká firma je, co uchazečům nabízí, zda je seriózní apod. Nejen podle loga, ale i podle velikosti, barvy a umístění inzerátu by měli čtenáři být schopní ihned identifikovat zaměstnavatele. (31)

Firmy budují personálním marketingem i povědomí o značce, kdy společnosti komunikují kampaně na nábor nových zaměstnanců. V nich nejčastěji vyzdvihují zaměstnanecké benefity, ale také kladou důraz na vlastní atributy v souznění s profilovými charakteristikami uchazečů. Na "vcítění se do druhého" vsadila Česká pojišťovna, na "hraní s penězi" láká Česká spořitelna, naopak "stabilitu" vyzdvihuje Skanska. (24)

Musíme si uvědomit, že reklama neprodává pouze produkt, ale celkový životní styl, v jehož rámci komunikujeme.

Firemní design je velmi důležitý. Všechny firemní prospekty by měli být sladěny (letáky na nábor zaměstnanců, na veletrhy apod.).

Do marketingové komunikace patří také osobní prodej a přímý marketing. V personalistice pod tyto pojmy zahrnujeme tzv. Headhunting<sup>7</sup>, což je přímé oslovení kandidáta, a to buď osobně, nebo telefonicky. (11)

### **3.7.2 Personální marketingový mix podle Wunderera a Seiwerta**

Podle autorů *Wunderera a Seiwerta* lze personální marketingový mix rozdělit do pěti skupin: produktový mix, mix potenciálu, náborový mix, smluvní mix a komunikační mix.

---

<sup>6</sup> Tj. získávání pracovníků pomocí počítačových sítí

<sup>7</sup> V doslovném překladu znamená „lov hlav“



### **Produktový mix**

Autoři **Kotler a Armstrong** popisují pojem „produkt“ jako výrobky i návazné služby, které firma nabízí zákazníkům na cílovém trhu. (3, s. 106)

V oblasti personálního marketingu je obsahem produktového mixu vše týkající se práce samotné. Podle **Wunderera a Seiwerta** zahrnuje tyto nástroje: práci a její náplň, pracovní prostředí, organizaci pracovní doby, tzn. pracovní podmínky, atmosféru na pracovišti a styl řízení. (38, s. 52)

### **Mix potenciálu**

Součástí mixu potenciálu jsou veškeré podnikové aktivity, které podporují a zvyšují potenciál lidských zdrojů. Mix potenciálu zahrnuje především aktivity personálního rozvoje zaměstnanců, tzn. formování pracovních schopností zaměstnanců zvyšováním jejich kvalifikace, školení, rekvalifikace, získávání pracovních zkušeností, plánování a řízení jejich kariéry. Mix potenciálu obsahuje tyto složky: firemní vzdělávání a kariérní design. (38, s. 52)

Vzdělávání je proces, během něž určitá osoba získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje. Podle **Williamsovy** (1998) definice „*je vzdělávání cílově orientované, založené na zkušenosti, ovlivňuje chování a poznávání, a změny, které přináší, jsou relativně stabilní.*“ (1, s. 461)

Zaměstnavatel může volit mezi interním nebo externím vzděláváním. Efektivnější je interní forma, např. instruktáž při výkonu práce, asistování, práce na projektu, koučování, mentoring<sup>8</sup>, aj., protože vybavuje znalostmi a dovednostmi, které odpovídají požadavkům vykonávané práce. Externí vzdělávání zahrnuje např. přednášky, semináře, demonstrování, simulace, hraní rolí aj. Mnohdy vzniká dojem, že snadněji a rychleji rozšíří nebo zvýší kvalifikaci zaměstnanců než vzdělávání interní. Pro malý podnik je ovšem riskantní v tom, že nabídky externích agentur nemusí korespondovat s jeho podmínkami a jeho limitované prostředky na vzdělávání nejsou pak efektivně vynaloženy. (2, s. 444)

### **Náborový mix**

Náborový mix popisuje různé způsoby tzv. „nákupních cest“ neboli „tras opatření“ zaměstnanců. Internet je dobrou příležitostí, jak se jako firma prezentovat a nejen komunikovat vnitřně ale také externě, aby tak vzbudila zájem u společnosti. (38, s. 52)

---

<sup>8</sup> Proces používající speciálně vybraných a školených jedinců, kteří vedou pracovníka, čímž pomáhají při vzdělávání a rozvoji pracovníka nebo pracovníků, kteří jsou jim přiděleni (1, s. 469)

### **Smluvní mix**

**Norbert Thom** uvádí, že obsahem smluvní mixu je utváření podmínek pracovních smluv (tj. plat, zaměstnanecké výhody, systém vzdělávání, pracovní doba, dovolená, benefity, zvláštní plné moci, pracovní prostředí, styl vedení, popis práce a plnění cílů, rozvoj dovedností a pracovních příležitostí, apod.). (33, s. 242)

Smluvní mix tedy obsahuje to, co člověk získává od organizace za to, že se stává jejím zaměstnancem a také to, co je obsahem pracovní smlouvy a vnitropodnikových směrnic.

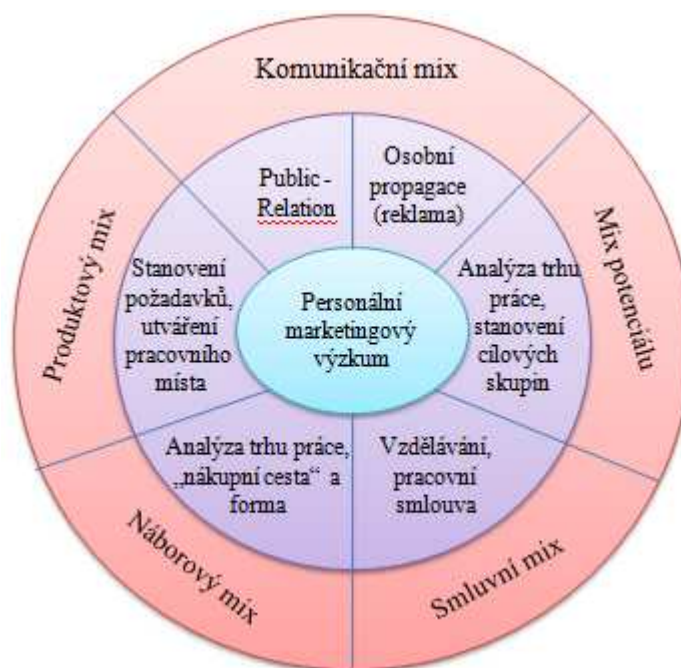
Pracovní doba a její organizace již byli zmíněny v rámci mixu produktového. Některé oblasti personálně marketingového mixu se tedy překrývají.

### **Komunikační mix**

Tento mix obsahuje komunikační nástroje, jako je reklama (plakáty, pracovní inzeráty v novinách, časopisech, na internetu apod.). Také sem patří Public Relations (účast v univerzitních komisích, stipendia, návštěvy, dary, atd.), informace zaměstnanců, návrhy apod. Internet bývá v současné době v oblasti komunikace efektivně využíván. Firma se může prostřednictvím něho představit a prezentovat tak sebe jako atraktivního zaměstnavatele. Internet představuje určitou směs originality, ale také srozumitelnosti informací. (38, s. 53)

Výstižně popisuje skupiny personálního marketingového mixu také znázornění **R. Dinchera**, viz obr. č. 3.2.

Obr. 3.2: Personální marketingový mix



Zdroj: (22, s. 13)

### 3.8 Nástroje vhodné k usnadnění získávání pracovníků

V České republice se zatím vyplácí používat při získávání pracovníků nabídky vyšší mzdy či platu, mnohé pracovníky přiláká i nabídka některých zaměstnaneckých výhod. Je však otázkou, zda tato opatření jsou efektivním nástrojem stabilizace pracovníků v organizaci, jako se zdají být efektivní při získávání pracovníků. Mnohé organizace přeceňují význam peněz a materiálních výhod a podceňují ostatní faktory spokojenosti pracovníků, faktory, které významně spoluutvářejí pověst organizace jako zaměstnavatele a přitahují pracovníky. Mezi tyto faktory patří zlepšování kvality pracovního života, zvyšování spokojenosti pracovníků či zlepšování rozvoje pracovníků. Nelze si tak nepovšimnout péče o pracovníky, zlepšování vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a zaměstnavatelem a odbory, apod.

Ke zvýšení efektivnosti získávání pracovníků může tedy přispět náležitá péče o pracovní podmínky, o sociálně hygienické podmínky práce, o sociální i personální rozvoj pracovníků, o vzdělávání pracovníků, dále pak zlepšování mezilidských vztahů a sociálního klimatu v organizaci, serióznost ve vztahu k zákazníkům a etika podnikání.

Lze tedy potvrdit, že nestačí nabídnout jen lepší úroveň odměňování, ale je třeba dbát na vytváření celkové pověsti organizace jako zaměstnavatele i jako obchodního partnera. (6, s. 157-159)

### 3.9 Firemní kultura a její vliv na personální marketing

Definice pojmu kultura existuje celá řada. Např. autoři *Deal a Kennedy* tvrdí, že: „Kultura je systém neformálních pravidel, která vyjadřují, jak by se lidé po většinu času měli chovat.“ Autoři *Furnham a Gunter* zase tvrdí, že: „Kultura jsou společně vyznávané přesvědčení, postoje a hodnoty, které existují v organizaci. Jednodušeji řečeno, kultura je „způsob, jakým něco děláme“.“ (1, s. 257)

Význam kultury lze shrnout do výroku autorů Furnhama a Guntera (1993): „Kultura představuje „tmel společnosti“ a plodí pocit „to jsme my“, čímž působí proti procesům diferenciaci, které jsou nevyhnutelnou součástí života organizace. Kultura organizace nabízí sdílený systém významů, který je základem komunikace a vzájemného pochopení. Jestliže tyto funkce nejsou plněny uspokojujícím způsobem, může kultura významně oslabovat efektivnost organizace.“ (1, s. 258)

Kultura firmy souvisí s tím, čemu zaměstnanci dávají přednost, co je ve firmě vnímáno jako správné a nesprávné, jaké hodnoty a tudíž i chování, zvyky jsou oceňovány, které symboly jsou pozitivně nebo negativně vnímány. Pochopení současné kultury firmy je pro personalistu nezbytné – personalista musí být akceptován. Posláním personalisty je také ve spolupráci s vedením firmy napomáhat procesu žádoucí změny firemní kultury – prosazování změny. Výběrem lidí, volbou jejich adaptace, podporou talentovaných jednotlivců – personalisté kulturu firmy ovlivňují. Odpovídají tak za rozvoj potenciálu firmy a její budoucnost. Od personalisty se očekává, že citlivě rozumí i konfliktům mezi současnou a rozvojovou kulturou firmy. Pro každodenní práci personalisty jsou to jedny z nejdůležitějších informací.

Pochopení vlastní identity a odlišností jiných kultur jsou pro většinu našich zaměstnanců zcela novými tématy – nesmírně důležitými pro úspěšné působení našich firem v globálním mezinárodním prostředí.

Jednotlivci, kteří vybočují z charakteristik obvyklých zvyklostí národní kultury, mohou mít ve způsobu, jak jsou vnímáni a přijímáni svým okolím, problémy. Posuzují se zejména následující charakteristiky odlišující jednotlivé kultury: vztah k autoritám, kolektivismus a individualismus, míra prosazování se, vztah k nejistotě a vnímání času. Podle zkušeností řady mezinárodních firem dochází k největším individuálním rozdílům především ve dvou charakteristikách: potřebě autority<sup>9</sup> a vztahu k nejistotě a neznámé situaci. (10, s. 24)

---

<sup>9</sup> Respekt k autoritám

### 3.10 Pracovní spokojenost

Pojem pracovní spokojenost hraje v teorii organizace významnou roli, je však spojen s řadou polemik o vztahu pracovní spokojenosti k pracovnímu výkonu. Sám pojem pracovní spokojenost není chápán jednotně. Autor **T. Kollárik** zdůraznil dvojí významovou odlišnost tohoto pojmu:

- v širším smyslu zahrnuje rysy osobnosti pracovníka, vztahující se k pracovním podmínkám, tj. *spokojenost v práci*,
- v užším smyslu se jedná o *spokojenost s prací*, tj. o nároky na plnění pracovních úkolů a o pracovní úkoly zvláště, ale také o odměnu za vykonanou práci, o její prestiž atd.

Z tohoto dělení je zřejmé, že zejména v širším smyslu má pracovní spokojenost úzký vztah k sociálně-psychologickým aspektům, protože tu jde o charakteristiky sociálního klimatu pracovního prostředí, např. přátelská atmosféra v pracovní skupině. Zásadní otázkou pak je, zda je pracovní spokojenost příčinou, nebo důsledkem pracovního výkonu, avšak může to být obojí.

**D. Gebert a L. von Rosenstiel** (1998) poukazují na následující různá pojetí pracovní spokojenosti:

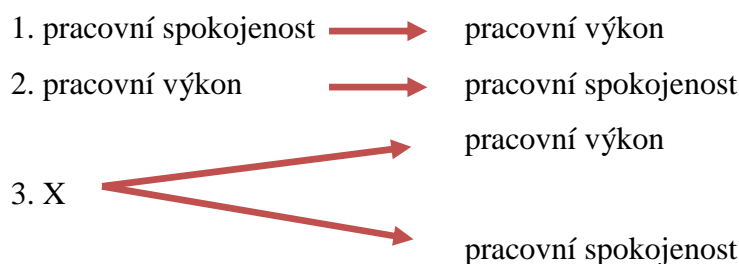
- orientovaná na potřeby (motivačně) – orientovaná na pobídky (situačně),
- jednotlivá pracovní spokojenost – celková pracovní spokojenost,
- pracovní spokojenost jako přechodný stav – pracovní spokojenost jako časově stabilní reakce,
- orientace na minulost – orientace na budoucnost. (7, s. 111-112)

Autor **E. A. Locke** podal definici pracovního uspokojení takto: „*Uspokojení z práce může být definováno jako příjemný nebo pozitivní emocionální stav, rezultující z ocenění vlastní práce nebo pracovních zkušeností,*“ rozlišil však pracovní spokojenost (job satisfaction) a pracovní zaujetí (job involvement), tj. „*být prací zaujat, nebo zcela absorbován.*“ (7, s. 112)

Existují také různá pojetí vztahu mezi pracovní spokojeností a pracovním výkonem. Ty vystihuje model podle **P. C. Smith** a **C. J. Cranny** (1968), který interpretuje, že odměna a spokojenost mohou vést k většímu pracovnímu úsilí, pracovní výkon pak může vést k větší odměně a k pracovní spokojenosti a oboustranně závislý je vztah záměrného pracovního úsilí

a pracovní spokojenosti na jedné a záměrného pracovního úsilí a odměny za práci na druhé straně.

Další autor **W. H. Staehle** tvrdí, že pracovní spokojenost souvisí s pozitivním postojem k práci, ale opět se zde ptáme, co je příčinou čeho. V souvislosti s tím se pak ukazují následující možné kauzální vztahy:



Ad 1.: Základní idea hnutí „human relations“ i na něj navazujícího hnutí „human resources“.

Ad 2.: Toto pojetí je zastoupeno v pozdějších pojetích (L. W. Porter, E. E. Lawler 1969). Výkon s následnou intrinsickou (vnitřní) odměnou vede nutně ke spokojenosti, je však třeba rozlišit uspokojení a spokojenost, aktuální stav od trvalejšího vyladění.

Ad 3.: Pracovní výkon i spokojenost ovlivňuje dosud neznámý činitel, např. sebehodnocení. (7, s. 113-114)

Téma pracovní spokojenosti je stále předmětem výzkumu a úvah. **G. Neuberger** a **M. Allerbecková** (1978) spatřují podstatu pracovní spokojenosti v postojích k různým aspektům pracovní situace. Jedná se o následující postoje pracujících k aspektům pracovní situace jako: moji kolegové, můj nadřízený, moje činnost, mé pracovní podmínky, organizace a její vedení, možnosti mého vývoje, můj plat, pracovní doba a zajištěné pracovní místo. Zjednodušené schéma pracovní spokojenosti navrhl O. Neuberger, viz obr. č. 3.3.

**Obr.: 3.3:** Zjednodušené schéma pracovní spokojenosti



**Zdroj:** (7, s. 119)

### Zkoumání spokojenosti s prací

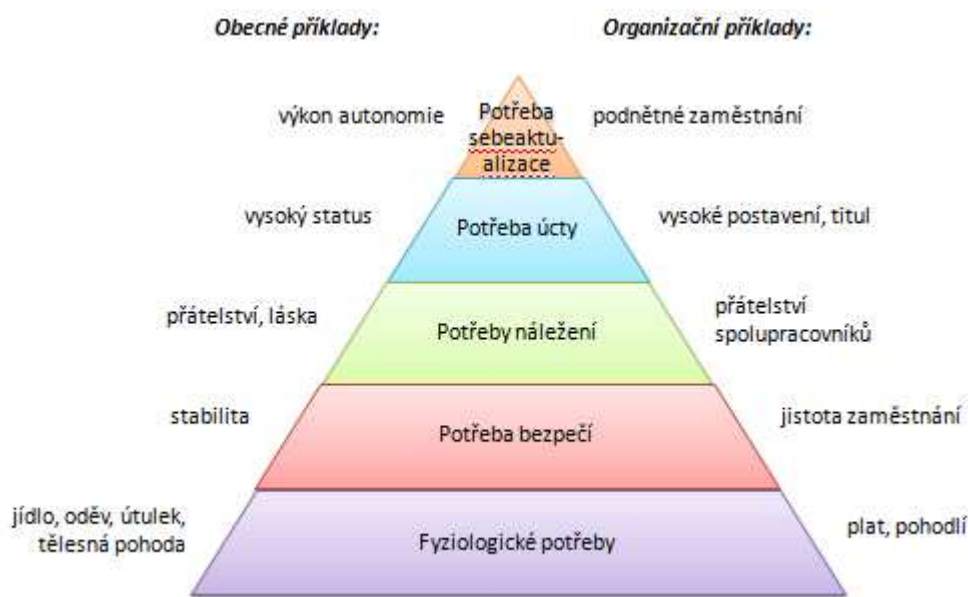
Úroveň spokojenosti s prací lze zkoumat pomocí anket. Existují čtyři metody jejich realizace: použití strukturovaných dotazníků, rozhovorů, kombinace dotazníku a rozhovoru či využití diskusních skupin. (1, s. 229-230)

### 3.11 Pracovní motivace

Pojem pracovní motivace odpovídá na otázku, proč lidé pracují. Obvykle se jako činitelé pracovní motivace uvádějí mzda, sociální prostředí pracoviště a uspokojení z práce samé, avšak je tu i další podstatný činitel, a to je míra identifikace zaměstnance s organizací.

Hierarchická teorie potřeb **A. H. Maslowa** (1954) dobře vystihuje motivaci pracovně výše postavených, vysoce kvalifikovaných osob. Viz obr. č. 3.4.

**Obr.: 3.4:** Maslowova hierarchická pyramida potřeb



**Zdroj:** (7, s. 130)

V uspokojování prvních čtyř kategorií nižších potřeb se uplatňuje princip redukce daného deficitu, potřeba je odstraněna, když jsou odstraněny podmínky jejího vzniku. U potřeby sebeaktualizace však princip redukce neplatí, neboť tato potřeba je tvořena celým komplexem tendencí, který Maslow označuje jako potřeby růstu („growth needs“), ale které by bylo možné chápat spíše jako zájmy, protože sem patří potřeba poznávání, estetických dojmů a další. (7, s. 130)

### 3.12 Charakteristika trhu práce

Trh práce je součástí trhu, ale vedle obecných atributů trhu, jako je hospodářská soutěž, fungování nabídky a poptávky apod., má svá specifika. Práce nemá stejnou povahu jako ostatní zboží, práce je výrobním faktorem svého druhu. Trh práce také bývá často předmětem státních zásahů nebo místem politických střetů. Trh práce je místem, na němž jsou utvářeny podmínky zaměstnanosti včetně mezd a platů prostřednictvím nabídky a poptávky po práci. Vývoj na trhu práce doprovází nepružnost poptávky po práci. Zaměstnavatelé jsou ve svém rozhodování omezeni kolektivními smlouvami, pracovněprávním zákonodárstvím. Podstatou a hlavním smyslem trhu práce je alokace práce mezi zaměstnavatele, popř. mezi odvětvími nebo regiony. (2)

#### Vliv ekonomické krize

Na současný trh práce v České republice má veliký vliv celosvětová ekonomická krize, která byla v roce 2008 naznačena několika důležitými indikátory. Prvotní příčinou byla americká hypoteční krize v roce 2007, která postupně přerostla ve světovou finanční krizi. Podle OSN čelí světová ekonomika největšímu poklesu od Velké deprese ve třicátých letech 20. století. (36)

Hospodářství Zlínského kraje se v současnosti tvrdě potýká s následky finanční krize. Zasáhla všechny odvětví průmyslu, firmy v regionu mají v průměru o třicet až čtyřicet procent méně zakázek, na základě čehož propouštějí své zaměstnance. (23) Firmy velmi obtížně shánějí odbyty pro své zboží. Větší podniky to řeší tak, že nechávají část svých zaměstnanců doma. Ty menší ale situaci nezvládají a musejí propouštět. Situace propuštěných je o to horší, že si obtížně budou hledat novou práci. Nabídka volných pracovních míst je totiž stále chudší. Současnou situaci i budoucnost vykreslují v černých barvách především fakta. Zlínský úřad práce registruje vyšší míru propuštění od listopadu roku 2008. (32)

Primárně se krize a následně recese promítla do všech odvětví průmyslu, a to proto, že většina podniků ve Zlínském kraji je navázána na export do západní Evropy a Ruska a mnoho firem je subdodavatelem do automobilového průmyslu. Sekundárně se tato krize promítne do segmentu stavebnictví, služeb a cestovního ruchu, školství a zdravotnictví. Propad výroby a zakázek se prolíná všemi odvětvími, prvotní snížení zakázek bylo nejvíce v oborech strojírenském, gumárenském, chemickém a plastikářském ve spojení s dodávkami do automobilového průmyslu. (23)



## 4 Metodika výzkumu

### 4.1 Přípravná fáze

#### Definování problému

Vedení se obává ztráty svých stávajících zaměstnanců. Ty si chce ve firmě udržet. Také si uvědomuje, že získávání nových zaměstnanců je čím dál těžší. V budoucnu by chtělo oslovit novou kvalifikovanou pracovní sílu a své nabídky pracovních míst směřovat cíleně.

#### Cíl výzkumu

Cílem výzkumu mé diplomové práce je zjistit úroveň interního a externího personálního marketingu, tedy zjistit názory, potřeby a očekávání stávajících i potenciálních zaměstnanců firmy. U stávajících zaměstnanců budu zjišťovat především celkovou spokojenost i spokojenost s jednotlivými faktory při výkonu svého povolání.

#### Stanovení hypotéz

*Hypotéza č. 1:* Nejvíce respondentů hledá informace o nabízených pracovních pozicích prostřednictvím internetu.

*Hypotéza č. 2:* Zaměstnanci firmy VALVE CONTROL, s.r.o. jsou nejméně spokojeni s faktorem pracovní doba.

*Hypotéza č. 3:* Lidé do věku 30 let jsou ochotni se za prací přestěhovat.

*Hypotéza č. 4:* Studenti SŠ zařazují mezi první tři nejdůležitější zaměstnanecké výhody vánoční večírky, zatímco nezaměstnaní pomoc při splácení hypoték.

#### Časový harmonogram

Měsíc	10/2009	11/2009	12/2009	01/2010	02/2010	03/2010	04/2010
Činnost							
Definování zájmové oblasti							
Orientační analýza							
Plán výzkumu							
Tvorba dotazníků							
Pilotáž							
Sběr dat							
Zpracování dat							
Analýza údajů							
Závěrečná doporučení							
Odevzdání diplomové práce							

### Plán výzkumu

Při sběru údajů použiji nástroje ve formě dvou dotazníků. **Výběrový soubor** výzkumu budou tvořit na jedné straně stávající zaměstnanci firmy VALVE CONTROL, s.r.o. a na druhé straně také potenciální zaměstnanci.

**Velikost výběrového souboru** bude 11 stávajících zaměstnanců firmy a 150 potenciálních zaměstnanců. Respondenti budou osloveni přímo ve firmě VALVE CONTROL, s.r.o., na Úřadu práce a na SŠ. Bude se jednat o techniku vhodné příležitosti.

Pro potřeby mého výzkumu budu shromažďovat údaje sekundární i primární.

**Primární informace** budou získávány prostřednictvím písemného dotazování stávajících a potenciálních zaměstnanců (viz přílohy č. 8 a 9 – Dotazníky) a budou sloužit pouze k potřebám tohoto výzkumu. Dotazování bude zcela dobrovolné.

**Sekundární údaje** budou získány díky ochotě a laskavosti zaměstnanců a vedení firmy. Jedná se tedy o informace, které jsou součástí jednotlivých materiálů, které mně samotné vedení poskytne.

Při sběru primárních údajů jsem použila **nástroje** ve formě dvou dotazníků (viz přílohy č. 8 a 9), obsahující název, společenskou rubriku, poděkování a 21 otázek. Úkolem úvodních otázek bylo navázat pozitivní kontakt se stávajícími i potenciálními zaměstnanci a získat si tak jejich spolupráci. V dotazníku se objevily otázky nejen filtrační, ale také věcné a na závěr i otázky identifikační. Součástí dotazníku se staly jak otázky otevřené, polozavřené, tak i uzavřené. A jelikož nastala v dotazníku pro stávající zaměstnance u otázky č. 17 možnost stejné varianty odpovědí, spojujeme tyto odpovědi do tzv. baterie.

Velmi důležitou součástí výzkumu je **kontrola plánu**. Ta má velký význam pro získání výsledků. Kontrolu plánu jsem provedla pomocí předvýzkumu, neboli pilotáže na vzorku dvou stávajících a čtyř potenciálních zaměstnanců.

## **4.2 Realizační fáze**

**Sběr informací** byl zahájen dle časového harmonogramu v listopadu 2009 v okrese Uherské Hradiště. Díky ochotě respondentů bylo vyplněno všech 161 dotazníků.

Získané informace budou vyhodnoceny prostřednictvím softwaru SPSS, Microsoft Office Excel a Microsoft Word a upraveny do přehledných tabulek a grafů.

**Celkové náklady** na realizaci výzkumu činily 322 Kč. Za tuto částku byl uhrazen tisk dotazníků.

## 5 Analýza výsledků výzkumu

### 5.1 Vyhodnocení jednotlivých otázek určených zaměstnancům firmy

#### 5.1.1 Spokojenost s jednotlivými faktory a celková spokojenost

Zaměstnanci firmy hodnotili spokojenost s jednotlivými faktory i celkovou spokojenost ve firmě známkami jako ve škole. Nejvíce jedniček získal faktor materiální vybavení firmy (8 zaměstnanců z 11) a dále pak pracovní prostředí (6 zaměstnanců z 11). Naopak pětka se v hodnocení nevyskytla ani jednou. Nejhorší hodnotili zaměstnanci faktory čtverkou. Mezi tyto faktory patří: platové ohodnocení, pracovní doba, pracovní prostředí a materiální vybavení firmy (vždy 1 zaměstnanec z 11), viz příloha č. 10/1.

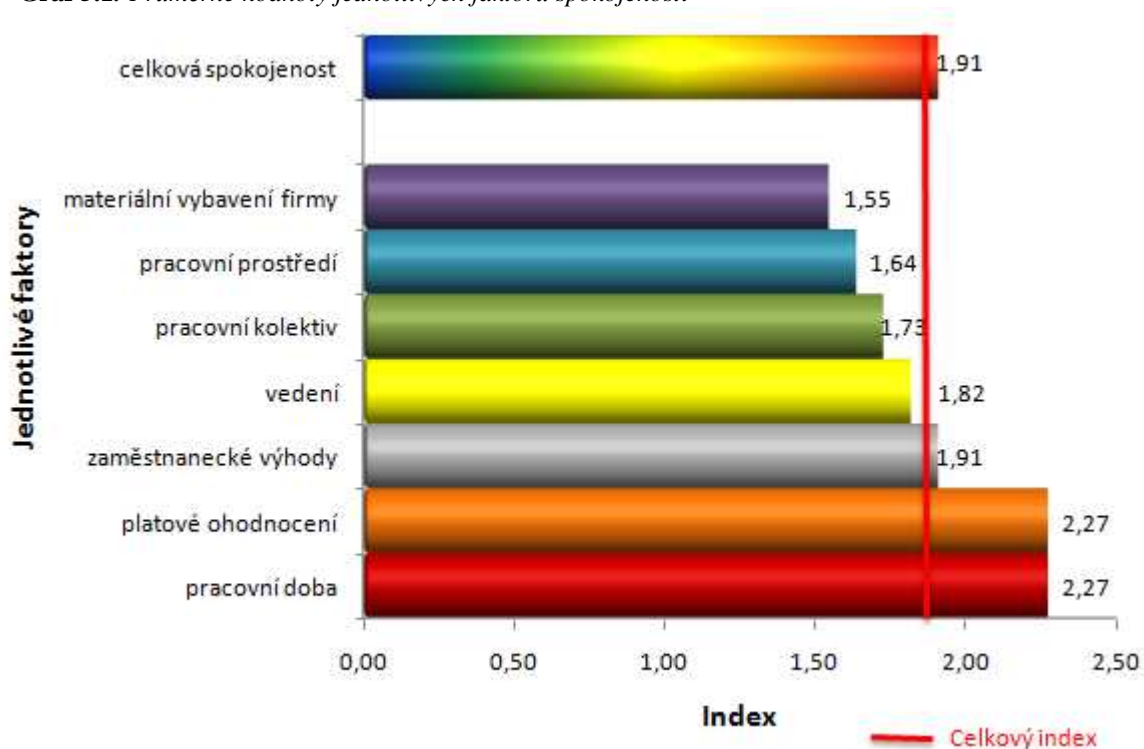
Celková spokojenost ve firmě byla ohodnocena nejhorší známkou trojkou (9 % zaměstnanců). Jedničku uvedlo 18 % a dvojku zbylých 73 % (viz příloha č. 10/2).

U celkové spokojenosti se hodnocení za jedna objevilo pouze u žen (67 %) a hodnocení za tři pouze u mužů (13 %), viz příloha č. 11/1.

Průměrné hodnoty jednotlivých faktorů spokojenosti se pohybovaly v intervalu od 1,55 do 2,27. Celkový index je 1,89 (viz graf 5.1).

Analýza spokojenosti zaměstnanců firmy v *programu SPSS* je součástí přílohy č. 12.

Graf 5.1: Průměrné hodnoty jednotlivých faktorů spokojenosti

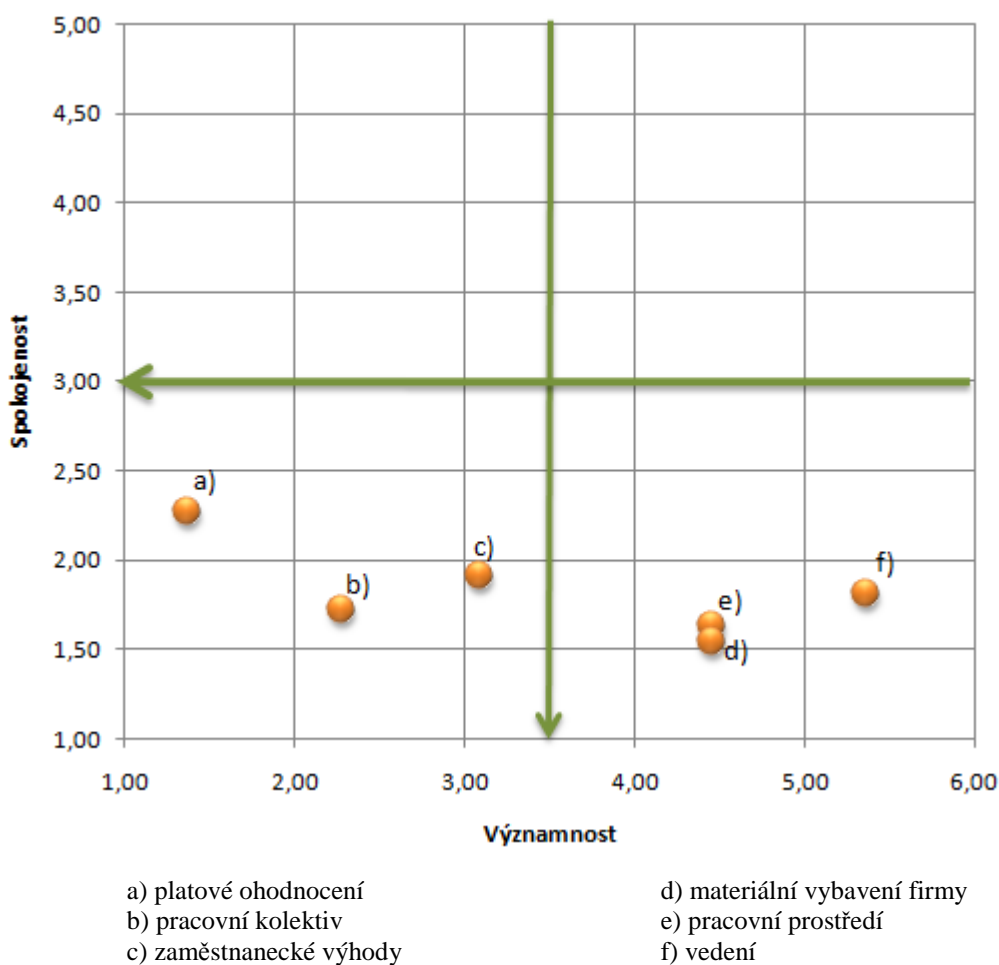


### 5.1.2 **Důležitost jednotlivých faktorů**

Součástí dotazníku určeného pro zaměstnance byla také otázka zjišťující důležitost jednotlivých faktorů. Zaměstnanci hodnotili důležitost jednotlivých faktorů ve škále 1 až 6 (1 = nejvíce důležité,...6 = nejméně důležité). Průměrné bodové hodnoty důležitosti faktorů se vyskytovaly v intervalu od 1,36 do 5,36, přičemž nejvyšší průměr 5,36 dosáhl faktor přátelský pracovní vztah s vedením podniku a nejnižší průměr 1,36 představuje spravedlivé platové ohodnocení (viz příloha č. 10/2).

Podle poziční mapy se vešly všechny sledované faktory do dvou kvadrantů (viz graf č. 5.2). Faktory platové ohodnocení, pracovní kolektiv a zaměstnanecké výhody mají vysokou spokojenost i významnost. Vedení firmy by se tedy mělo snažit udržet pozici těchto faktorů. Nejvíce důležitým faktorem je platové ohodnocení, zatímco nejméně důležitým faktorem vedení. Nejlépe hodnoceným faktorem z hlediska spokojenosti je faktor materiální vybavení firmy, naopak nejhůře hodnoceným faktorem se stalo platové ohodnocení.

**Graf 5.2:** *Poziční mapa podle spokojenosti a významnosti*



### 5.1.3 Vnímání klimatu (atmosféry) organizace

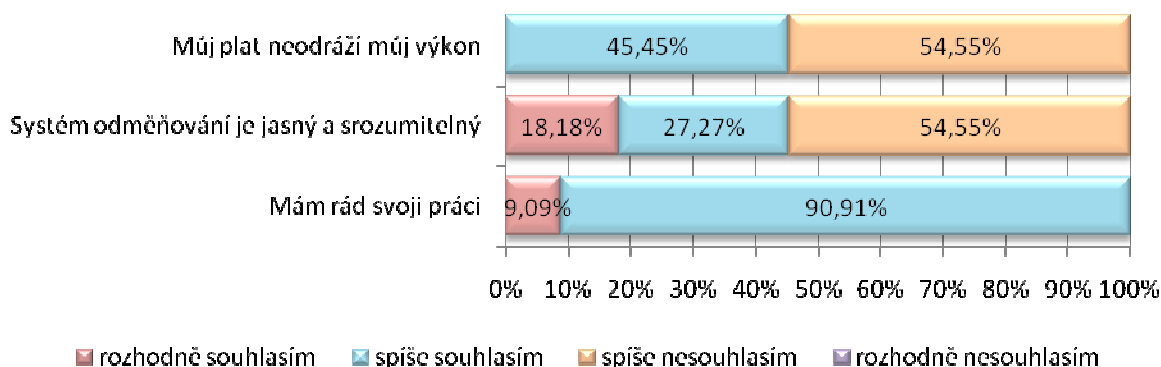
Klima (atmosféru) organizace hodnotili zaměstnanci ve škále 1 až 5 (1 = pozitivní vnímání,...5 = negativní vnímání). Výstupem je sémantický profil, který je charakteristický svými bipolárními škálami (viz příloha č. 8 - 5. otázka). Sémantický profil klimatu organizace mužů a žen (tj. zaměstnanců firmy) je součástí přílohy č. 11/2. Z grafu lze vyčíst, že ženy vnímají klima organizace pozitivněji než muži. Průměrné hodnoty se u žen objevily většinou kolem hodnoty 1. Pouze vztahy se zaměstnanci a rozhodnutí, pokud jde o pracovní postupy a cíle hodnotily oproti mužům více negativně. Pozitivnější vnímání klimatu u žen může být způsobeno zejména prostředím, v němž vykonávají svou pracovní činnost. Ženy pracují především v kancelářích, zatímco muži i ve skladech, kde je větší pravděpodobnost vzniku nedorozumění a konfliktů.

### 5.1.4 Odpovědi na daná tvrzení

Otázka č. 6, která je součástí dotazníku pro zaměstnance, obsahuje tři tvrzení, u nichž měli zaměstnanci zaškrtnout jen jednu možnost. Mezi tyto možnosti patří: rozhodně souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím a rozhodně nesouhlasím.

55 % zaměstnancům spíše nesouhlasí s tvrzeními: můj plat neodráží můj výkon a systém odměňování je jasný a srozumitelný. 91 % zaměstnanců spíše souhlasí s tvrzením: mám rád svoji práci. V dotazování se ani jednou neobjevila odpověď rozhodně nesouhlasím (viz graf č. 5.3). Pro firmu je příznivé, aby zaměstnanci měli svoji práci rádi a vykonávali ji „s chutí“. V nemalé míře to má dopad jistě na dobře odvedenou práci a tím i spokojenost zákazníků.

Graf 5.3: Odpovědi zaměstnanců



### 5.1.5 **Zaměstnanecké výhody, odměny a péče o pracovníky**

Na škále 1 až 5 (1 = nejvíce důležitá,...5 = nejméně důležitá) měli zaměstnanci seřadit **zaměstnanecké výhody**. Těchto pět zaměstnaneckých výhod vybírali z patnácti možností. Nejvíce jedniček získaly nemocenské dávky, zatímco nejvíce pětetek podnikové půjčky (viz příloha č. 10/3).

Jednotlivým faktorům jsem podle důležitosti přiřadila body. Nejdůležitější faktor dostal pět bodů až nejméně důležitý bod jeden. Ten faktor, který nebyl vybrán vůbec, nezískal žádný bod. Sumu násobků počtů zaměstnanců a bodů jsem vydělila šesti, tak, aby se průměrné bodové hodnoty důležitosti zaměstnaneckých výhod pohybovaly v intervalu od 0 do 5. Z grafu, který je součástí přílohy č. 10/4 je zřejmé, že mezi nejdůležitější zaměstnanecké výhody zaměstnanci uváděli pojištění a dovolenou, zatímco nejméně důležitou zaměstnaneckou výhodou, vybranou z patnácti možností, se staly vánoční večírky. Mezi zaměstnanecké výhody, které nebyly vybrány vůbec, patří: dodatečné odstupné, příspěvky na přemístění a bezplatné parkování. Tyto výhody zřejmě nejsou až tak důležité, nebo o ně zaměstnanci nestojí vůbec.

Většina zaměstnanců (64 %) si přeje **odměnu** podle svého odvedeného výkonu. Zbývá část zaměstnanců (36 %) podle svých schopností (viz příloha č. 10/5).

Většina mužů (75 %), zaměstnaných ve firmě, si přeje odměnu podle svého odvedeného výkonu, zatímco ženy (67 %) preferují odměnu podle svých schopností (viz příloha č. 11/1). Důvodem takového výsledku může být skutečnost, že muži ve firmě pracují více manuálně, zatímco ženy mají na starost spíše administrativní záležitosti (vedení účetnictví apod.).

Zaměstnanci firmy upřednostňují **služby z hlediska individuální péče o pracovníka** související s problémy v zaměstnání (36 %) a také služby související s nemocí (37 %). O služby související s úmrtím blízké osoby a s problémy starších nebo penzionovaných pracovníků zájem nemají (viz příloha č. 10/5).

½ mužů má zájem o služby související s problémy v zaměstnání. Ženy (67 %) upřednostňují služby související s rodinnými problémy (viz příloha č. 11/3).

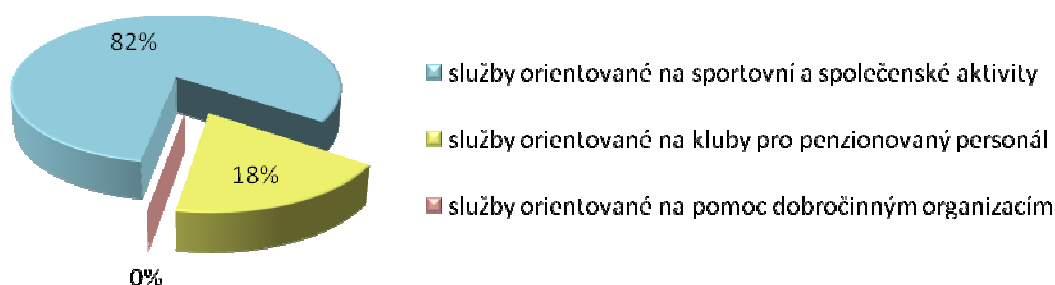
Zaměstnanci řadí se do věkové kategorie od 41 do 50 let upřednostňují služby související s rodinnými problémy, zatímco zaměstnanci ve věku od 18 do 30 let služby související s problémy v zaměstnání (viz příloha č. 11/3). Mladší lidé nemají tolik pracovních zkušeností, jako ti starší, a je tedy logické, že budou mít zájem spíše o služby související s problémy v zaměstnání. Spousta lidí v dnešní době ve věkové kategorii 18 – 30 let ještě

nemá založenou rodinu, a zřejmě proto ani služby související s rodinnými problémy neupřednostňují. Služby související s problémy v zaměstnání volilo také 100 % zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním (viz příloha č. 11/3).

Většina zaměstnanců (82 %) volila *služby z hlediska skupinové péče o pracovníka* orientované na sportovní a společenské aktivity, zbylých 18 % volilo služby orientované na kluby pro penzionovaný personál (viz graf č. 5.4).

Z výzkumu vyplynulo, že všichni muži zvolili služby orientované na sportovní a společenské aktivity, zatímco většina žen (67 %) zvolila služby orientované na kluby pro penzionovaný personál (viz příloha č. 11/4). Tyto služby zvolilo také 100 % zaměstnankyň ve věkové kategorii od 41 do 50 let (viz příloha č. 11/4). Tyto ženy se totiž pomalu blíží k důchodovému věku, a sportovní či společenské aktivity se pro ně stávají i z hlediska možného horšího zdravotního stavu nepřijatelné.

**Graf 5.4:** *Služby z hlediska skupinové péče o pracovníka*



#### 5.1.6 ***Vlastnosti správného vedoucího a doporučení pro vedení firmy***

Všichni zaměstnanci (tj. 100 %) uvedli, že by měl být správný vedoucí rozhodný. Pouze 9 % zaměstnanců si představuje správného vedoucího přátelského (viz příloha č. 10/4).

18 % zaměstnanců by vedení firmy doporučilo ke zlepšení své spokojenosti vyšší platy. Zbylí zaměstnanci nedoporučují nic (viz příloha č. 10/7). Z tohoto usuzují, že zaměstnancům nic tak závažného nechybí a jsou spíše spokojení.

#### 5.1.7 ***Názory na vzdělávání***

45 % zaměstnanců je ochotných se během zaměstnání vzdělávat (viz příloha č. 10/6). Z hlediska pohlaví jsou ochotnější více ženy než muži (viz příloha č. 11/4). Z hlediska vzdělání jsou ochotní se dále vzdělávat pouze zaměstnanci, jejichž nejvyšší ukončené vzdělání je SŠ s maturitou (viz příloha č. 11/4).

Školení uvnitř firmy vyhovuje 36 % zaměstnancům, zbylých 9 % (do 45 % zaměstnanců ochotných se vzdělávat) by uvítalo školení mimo firmu (viz příloha č. 10/6). Zaměstnancům zřejmě stačí dojíždění do práce a nechtějí dojíždět ještě někam jinam kvůli školení.

Nejvíce zaměstnanců ochotných se vzdělávat by se chtělo vzdělávat v cizích jazycích (27 %). Zbylých 18 % v obchodních dovednostech (viz příloha č. 10/6).

Z hlediska pohlaví muži preferují cizí jazyky, ženy obchodní dovednosti (viz příloha č. 11/5). Podle věkových kategorií jsou to ženy od 41 do 50 let (viz příloha č. 11/5). VALVE CONTROL, s.r.o. je obchodní společnost, která jedná a kupuje manipulační prvky od zahraničních dodavatelů, tudíž jsou jak cizí jazyky, tak obchodní dovednosti nezbytné.

#### **5.1.8 *Důvody ukončení pracovního poměru***

Zaměstnanci měli v jedné otázce seřadit důvody, kvůli nimž by ukončili pracovní poměr. Ve škále 1 až 4 (1 = nejméně závažný důvod,...4 = nejvíce závažný důvod) tak seřadili čtyři důvody. Nejvíce závažným důvodem se stal nepříjemný kolektiv, nejméně závažným nerovné příležitosti mužů a žen (viz příloha č. 10/7). Je zřejmé, že se zaměstnancům bude lépe pracovat v příjemném kolektivu bez rovných příležitostí mužů a žen, než kdyby byl kolektiv nepříjemný, ale zato rovné příležitosti existovaly.

#### **5.1.9 *Zdroje informací o firmě a o nabízených pracovních pozicích***

O *firmě*, v níž zaměstnanci pracují, se dozvěděli převážně od známých a rodiny (55 %). Zbylých 45 % se o firmě dozvědělo prostřednictvím novin formou inzerátů (viz příloha č. 10/7).

Z výzkumu vyplynulo, že všichni zaměstnanci hledají informace o *nabízených pracovních pozicích* prostřednictvím internetu, téměř polovina (45 %) prostřednictvím tištěných médií (viz příloha č. 10/8).

Z hlediska pohlaví volily ženy více možnost Úřad práce, než muži. Ti volili více tištěná média (viz příloha č. 11/5). Jedním z důvodů může být ten, že místní noviny čtou více muži než ženy, které si kupují spíše časopisy.

#### **5.1.10 *Délka pracovního poměru***

Nejvíce zaměstnanců (46 %) je u firmy zaměstnáno v rozmezí 2 až 3 let. 36 % pak v rozmezí 4 až 6 let (viz příloha č. 10/8).



18 % zaměstnanců je v pracovním poměru celkově 5 let, dalších 18 % 6 let a dalších 18 % 21 let (viz příloha č. 10/8). Je tedy patrné, že většina zaměstnanců měla již před vstupem do firmy nějaké pracovní zkušenosti, což je pro firmu výhodou, neboť každá zkušenost je cenná.

## 5.2 Vyhodnocení jednotlivých otázek určených potenciálním zaměstnancům

### 5.2.1 *Zaměstnanecké výhody, odměny a péče o pracovníky*

Průměrné bodové hodnoty jednotlivých *zaměstnaneckých výhod* jsem vypočítala způsobem zmíněným již v kapitole 5.1.5. Aby se zde hodnoty pohybovaly v intervalu od 0 do 5, vydělila jsem sumu násobků počtů respondentů a bodů stopadesáti. Z grafu, který je součástí přílohy č. 10/9 je zřejmé, že mezi nejdůležitější zaměstnanecké výhody respondenti uváděli pojištění a nemocenské dávky.

Z výzkumu také vyplynulo, že nejvíce respondentů (46 %) by uvítalo *odměnu* podle svého odvedeného výkonu, nejméně respondentů (5 %) podle výkonu celé organizace (viz příloha č. 10/10). Respondenti tedy upřednostňují spolehnout se při výkonu povolání spíše na sebe než na ostatní pracovníky.

Odměna podle výkonu celé organizace se neobjevila u respondentů patřících do věkových kategorií od 31 do 40 let a také nad 60 let. U dotazovaných nad 60 let se neobjevila ani možnost odměna podle přínosu organizaci (viz příloha č. 11/7).

U respondentů, kteří jsou stále studenti VŠ, ale již hledají zaměstnání, se ve velké míře (83 %) objevila možnost odměna podle schopností (viz příloha č. 11/7).

Něco málo přes ½ respondentů preferuje *služby z hlediska individuální péče o pracovníka* související s problémy v zaměstnání, pouhé 4 % upřednostňuje služby související s úmrtím blízké osoby (viz příloha č. 10/10). Tyto služby se nejčastěji vyskytovali u respondentů nad 60 let (25 %), viz příloha č. 11/8.

Nejvíce dotazovaných (61 %) volilo *služby z hlediska skupinové péče o pracovníka* orientované na sportovní a společenské aktivity, 21 % na pomoc dobročinným organizacím (viz příloha č. 10/10).

### 5.2.2 *Vlastnosti správného vedoucího*

Nejvíce dotazovaných (67 %) uvedlo, že by měl být správný vedoucí spravedlivý. Téměř stejné procento respondentů (63 %) si myslí, že by měl být spolehlivý (viz příloha č. 10/9).

Lidé ve věku nad 60 let si myslí, že by měl být především spravedlivý, přátelský a autoritativní. Respondenti ve věku od 41 do 50 let upřednostňují, aby byl vedoucí spolehlivý, zatímco mladší respondenti ve věku od 31 do 40 let upřednostňují spravedlivost (viz příloha č. 11/6). Tuto vlastnost upřednostňují i respondenti s nejvyšším ukončeným vzděláním SŠ s maturitou (viz příloha č. 11/6).

### 5.2.3 *Názory na vzdělávání*

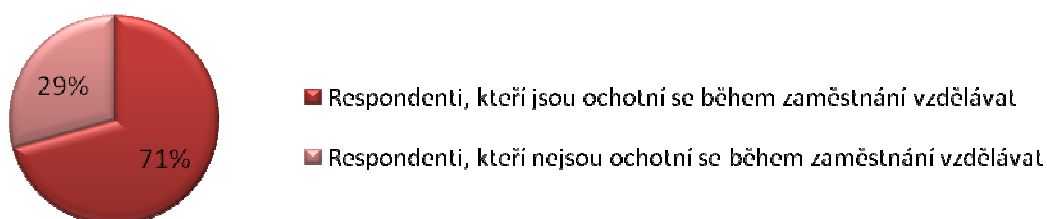
71 % respondentů je ochotných se během zaměstnání vzdělávat, zbylých 29 % nikoliv (viz graf č. 5.5).

Z dotazování je zřejmé, že nejvíce respondentů (33 %) preferuje školení uvnitř firmy, zatímco 17 % respondentů e-learning (viz příloha č. 10/11). Zde můžeme vidět jisté „pohodlí“ respondentů, kteří se chtějí vzdělávat přímo ve firmě nebo prostřednictvím internetu, možného i z pohodlí domova.

Nejčastěji respondenti označovali jako oblast vzdělávání cizí jazyky (27 %), dále také informační technologie a práce s PC (23 %), viz příloha č. 10/11.

U dotazovaných mužů převyšovala odpověď informační technologie a práce s PC, zatímco u žen cizí jazyky (viz příloha č. 11/8). Může to být způsobeno tím, že technologie jsou předmětem zájmu spíše u mužů, a proto se v této oblasti chtějí i více vzdělávat.

**Graf 5.5:** *Ochota se během zaměstnání vzdělávat*



#### 5.2.4 **Znalost firem**

Největší počet respondentů (43 ze 150) uvedlo firmu Česká zbrojovka, a.s., 40 respondentů uvedlo Slovácké strojírny, a.s. a firmu VALVE CONTROL, s.r.o. si vybavilo pouze 6 dotazovaných (viz příloha č. 10/12).

Většina respondentů (83 %) firmu VALVE CONTROL, s.r.o. nezná vůbec. Zbýlých 17 % ano (viz příloha č. 10/13). Nejvíce firmu znají lidé s nejvyšším ukončeným vzděláním VŠ (40 %), u respondentů s nejvyšším ukončeným vzděláním VOŠ je neznalost stoprocentní (viz příloha č. 11/9). Vysoká neznalost firmy může být způsobena nedostatečnou komunikací firmy ke svému okolí. I když se jedná o malou firmu, která se orientuje na své zákazníky prostřednictvím účasti na různých veletrzích, je dobré, aby i ostatní o ní věděli.

#### 5.2.5 **Zdroje informací o firmě a o nabízených pracovních pozicích**

Nejvíce respondentů (8 %) se o firmě VALVE CONTROL, s.r.o. dozvědělo od přátel a známých, 6 % z jiného zdroje a to zejména středoškoláci cestou do školy (viz příloha č. 10/13). Z tištěných médií se o firmě dozvěděli pouze muži (6 %), viz příloha č. 11/9. Z hlediska vzdělání se z internetu dozvěděli o firmě nejvíce lidé, kteří jsou vyučení (67 % respondentů, kteří znají firmu, tj. z celkového počtu 26 respondentů), viz příloha č. 11/10.

79 % respondentů hledá nové pracovní pozice na internetu, 74 % na Úřadu práce a 63 % v tištěných médiích (viz příloha č. 10/14). Možnost internet uváděli nejvíce respondenti řadící se do věkové kategorie od 18 do 30 let (95 %), možnost Úřad práce volili nejvíce respondenti nad 60 let (100 %), viz příloha č. 11/10. Je zřejmé, že každý mladší člověk internet ovládá. Horší je to u generace nad 60 let, která se práci s internetem ve škole neučila. Najdou se ale i výjimky, které se práci s internetem naučily později a internet v tak vysokém věku ovládají.

#### 5.2.6 **Ochota za prací dojíždět a přestěhovat se**

Většina respondentů (92 %) je ochotná za prací **dojíždět** (viz příloha č. 10/15). 42 % zhruba do půl hodiny a 35 % půl hodinu až hodinu (viz příloha č. 10/15).

Z hlediska pohlaví ženy (57 %) preferují dojíždění zhruba do půl hodiny, zatímco muži (40 %) půl hodinu až hodinu (viz příloha č. 11/11). Může to být způsobeno tím, že ženy bývají v domácnosti ve většině případů více zaneprázdňené než muži. Často tak spěchají z práce domů kvůli dětem, či aby uvařily, uklidily, nakoupily, apod.

54 % dotazovaných není ochotných se za prací **přestěhovat** (viz příloha č. 10/15). 100 % lidí ve věku nad 60 let nejsou ochotní se za prací přestěhovat. Důvodem může být

vysoký věk, možné zdravotní problémy, a také nepředstavitelnost rozloučit se s místem, které již řadu let tito lidé nazývají domovem, a na které mají mnoho vzpomínek. Největší podíl lidí (64 %), kteří jsou ochotní se přestěhovat, tvoří respondenti ve věkové kategorii od 18 do 30 let (viz příloha č. 11/11). Z hlediska vzdělání jsou ochotní se přestěhovat respondenti, jejichž nejvyšší ukončené vzdělání je VŠ (70 %), viz příloha č. 11/11. To může být způsobeno právě tím, že většina vysokoškoláků studuje v cizím městě, kde bydlí buď na vysokoškolských kolejích, nebo na privátu. Jsou tedy zvyklí bydlet v jiném místě než v místě domova.

### 5.2.7 Celková doba pracovního poměru

55 % dotazovaných je, popř. byla někdy v pracovním poměru (viz příloha č. 10/13). Nejvíce uváděli dotazovaní počet let v pracovním poměru v rozmezí 31 až 40 let, nejméně v rozmezí 1 až 10 let (viz příloha č. 10/14). Je tedy zřejmé, že více dotazovaných mělo s pracovním poměrem už nějaké zkušenosti.

## 5.3 Vyhodnocení hypotéz

**Hypotéza č. 1:** Nejvíce respondentů hledá informace o nabízených pracovních pozicích prostřednictvím internetu.

Tato hypotéza se **potvrdila**, jelikož nejvíce dotazovaných hledá informace o nabízených pracovních pozicích prostřednictvím internetu, hned v zápětí však prostřednictvím Úřadu práce. Možnost internet označilo 78,7 % ze všech dotazovaných, tzn. ze 150 respondentů.

**Tab. 5.1:** Podíl respondentů, kteří získávají informace o nabízených pracovních pozicích prostřednictvím internetu

Počet respondentů	Zdroje informací o nabízených pracovních pozicích							
	tištěná média	TV	rádio	rozhlas	internet	informační tabule v obci	Úřad práce	jiný zdroj
150	62,67%	4,00%	19,33%	4,00%	78,67%	24,00%	74,00%	24,67%

**Hypotéza č. 2:** Zaměstnanci firmy Valve Control, s.r.o. jsou nejméně spokojení s faktorem pracovní doba.

Tuto hypotézu **přijímáme**. Zaměstnanci hodnotili spokojenost s jednotlivými faktory známkami jako ve škole. Nejhorše hodnoceným faktorem se stala pracovní doba a také platové ohodnocení.

**Tab. 5.2:** Průměrná hodnota nejhůře hodnoceného faktoru spokojenosti zaměstnanců

Počet zaměstnanců	Nejhůře hodnocené faktory		
	pracovní doba	platové ohodnocení	zaměstnanecké výhody
11	2,27	2,27	1,91

**Hypotéza č. 3:** Lidé do věku 30 let jsou ochotni se za práci přestěhovat.

Tato hypotéza se **potvrdila**, většina lidí ve věku do 30 let je ochotná se za práci přestěhovat.

**Tab. 5.3:** Podíl respondentů ve věku do 30 let, kteří jsou ochotní se za práci přestěhovat

Počet respondentů ve věku do 30 let	Ochota se za práci přestěhovat	
	ano	ne
73	64,38%	35,62%

**Hypotéza č. 4:** Studenti SŠ zařazují mezi první tři nejdůležitější zaměstnanecké výhody vánoční večírky, zatímco nezaměstnaní pomoc při splácení hypoték.

Tuto hypotézu **zamítáme**. Studenti SŠ nezahrnují mezi tři první zaměstnanecké výhody vánoční večírky. U studentů se vánoční večírky objevily na čtvrtém, nejčastěji však na pátém místě. Zaměstnanecká výhoda pomoc při splácení hypoték se u nezaměstnaných objevila na prvních třech místech, nejčastěji však na čtvrtém místě.

**Tab. 5.4:** Podíl studentů SŠ, kteří uvedli na prvních třech místech zaměstnaneckou výhodu vánoční večírky

Počet studentů SŠ	Zaměstnanecká výhoda - vánoční večírky				
	1. místo	2. místo	3. místo	4. místo	5. místo
53	0,00%	0,00%	0,00%	1,89%	32,08%

**Tab. 5.5:** Podíl nezaměstnaných, kteří uvedli na prvních třech místech zaměstnaneckou výhodu pomoc při splácení hypoték

Počet nezaměstnaných	Zaměstnanecká výhoda - pomoc při splácení hypoték				
	1. místo	2. místo	3. místo	4. místo	5. místo
80	1,25%	1,25%	5,00%	7,50%	6,25%

## 6 Návrhy a doporučení

Následující návrhy a doporučení vychází ze skutečností získaných prostřednictvím dotazování stávajících i potenciálních zaměstnanců a jsou rozděleny podle prvků personálního marketingového mixu. Návrhy a doporučení jsou určeny vedení firmy pro dosažení ještě vyšší spokojenosti svých zaměstnanců, neboť u spokojeného zaměstnance je riziko jeho ztráty z důvodu odchodu k jiné firmě mizivé. Je také zřejmé, že spokojený zaměstnanec odvede svoji práci daleko lépe, než nespokojený. Doporučení jsou také směřována na budoucí cílené oslovení nové kvalifikované pracovní síly.

### 6.1 Produktový mix

#### **Práce a její náplň**

Většina lidí pracuje, aby si vydělávala na živobytí – aby získala peníze. Práce však uspokojuje další potřeby, a to pocit úspěchu, prestiže, uznání, zařazení do společnosti nebo jen dobrý pocit z toho, že člověk dělá něco užitečného.

Vysoké procento respondentů spíše souhlasí s tvrzením: mám rád svoji práci. Otázkou je, zda je to dostačující. Jistě by bylo lepší, kdyby se v odpovědích na toto tvrzení vyskytovalo: rozhodně souhlasím. Jistým řešením může být tzv. **obohacování práce**. Tím se rozumí maximalizace zajímavostí a podnětnosti práce a to vzrůstajícím množstvím nebo rozmanitostí úkolů a možností rotace práce. Tyto přístupy tak mohou snížit nudnost práce, nemají však za následek pozitivní přírůstek motivace. Vedení tak pracovníkovi poskytne tolik rozmanitosti, odpovědnosti za rozhodování a kontroly při vykonávání práce, kolik je jen možné.

#### **Pracovní doba**

Mezi nejhůře ohodnocenými faktory z hlediska spokojenosti se objevila pracovní doba. Je jisté, že by zaměstnanci uvítali tuto dobu kratší. Pracovní doba zaměstnancům začíná v 7:00 hodin. Ve firmě zaměstnanci denně nestráví osm hodin, ale více, a to vždy podle potřeby. Navrhuji i nadále využívat **pružnou pracovní dobu**, avšak s jistými změnami. Zaměstnanci by si mohli sami zvolit začátek a konec pracovní doby. Tato tzv. volitelná pracovní doba by korespondovala s časovým rámcem stanoveným zaměstnavatelem. Mezi těmito dvěma úseky volitelné pracovní doby by byl vložen časový úsek, v němž by byl zaměstnanec povinen být na pracovišti, to by byla tzv. základní pracovní doba. Tuto základní

pracovní dobu by zaměstnavatel mohl stanovit od 9:00 do 15:00 hodin. Jako volitelnou pracovní dobu doporučuji stanovit 7:00 až 9:00 hodin a 15:00 až 18:00 hodin. Pro zaměstnance by to znamenalo, že by na pracovišti museli být každý den od 9:00 do 15:00 hodin a bylo by na nich, jak by si zbývající pracovní dobu do celkového počtu hodin týdně rozložili. Rozhodovali by se podle toho, zda jim více vyhovuje např. brzká ranní hodina nebo odpolední.

### **Atmosféra na pracovišti**

Atmosféra na pracovišti je velmi důležitá, a to zejména z hlediska dopadu na výkon zaměstnanců. Klima neboli atmosféra organizace se vztahuje k těm aspektům prostředí, které členové organizace vědomě vnímají, které si uvědomují.

Nejvíce negativně vnímaly ženy rozhodnutí, pokud jde o pracovní postupy a cíle. Zaměstnancům, tzn. nejenom ženám, by tak měl být umožněn větší prostor pro názory a vyjádření se k tomuto tématu. Vedení firmy by mohlo organizovat podle potřeby *řízené diskuse* na problematiku, které se v průběhu času ve firmě vyskytnou. Jen tak by zjistilo názory svých zaměstnanců, které jsou velmi cenné. Samozřejmě že vedení zůstane tím, kdo bude mít vždy poslední slovo, ale hlas zaměstnance by mělo vnímat a nebrat ho na lehkou váhu.

## **6.2 Mix potenciálu**

### **Vzdělávání zaměstnanců**

Lidé musejí být motivováni se učit a vzdělávat. Měli by si být vědomi toho, že současnou úroveň jejich znalostí, dovedností nebo schopností nebo jejich současné postoje či chování je třeba rozvinout nebo zlepšit, aby byli schopni vykonávat svou práci ke své vlastní spokojenosti i ke spokojenosti jiných.

Většině zaměstnanců vyhovuje školení uvnitř firmy. Doporučuji proto zvolit jako prostředí pro vzdělávání pracoviště, kde by *výuka cizího jazyka* probíhala s externí pomocí. Dalším mým doporučením je tzv. *výcvik*, který pomáhá lidem získávat dovednosti, které nutně potřebují k tomu, aby uspokojivě vykonávali svoji práci. Tentokrát mám na mysli *obchodní dovednosti*, které se také často objevovaly v odpovědích zaměstnanců. Daný výcvik by mohl probíhat prostřednictvím metody, která má název *hraní rolí*. Tato metoda spočívá v tom, že účastníci předvádějí nějakou situaci (v našem případě obchodní jednání) a berou na sebe role postav do ní zapojených. Zaměstnanci se tak dostanou do situace, která by měla být

zvlášť připravena a každý zaměstnanec by měl dostat stručný popis s jejím vysvětlením a s hrubým náčrtem své role v ní. Velmi efektivní, v tomto případě, je metoda „*změny rolí*“, při níž si dvojice hrajících osob po ukončení hry vymění role a hrají zase znovu. Tato metoda tak nabízí dodatečný pohled na cítění a názory účastníků. Hraní rolí umožňuje účastníkům získat od školitele odbornou radu a konstruktivní kritiku. Může pomoci zvýšit sebedůvěru a rozvinout dovednosti účastníků.

*E-learning* u stávajících zaměstnanců nedoporučuji a to z důvodu jejich nezájmu o tento způsob vzdělávání. V případě, že by firma přijala nové zaměstnance, doporučuji provést výzkum zaměřený na preferovaný způsob vzdělávání. V odpovědích potenciálních zaměstnanců se právě tento elektronický způsob vzdělávání objevoval.

### 6.3 Náborový mix

Přilákání uchazečů je v první řadě záležitostí rozpoznání, vyhodnocení a využití nejvhodnějších zdrojů potenciálních uchazečů. Hlavními zdroji uchazečů jsou inzerování, internet a externí vyhledávací a zprostředkovatelské služby.

V současné době je kladen stále větší důraz na image zaměstnavatele. Nejde tedy jen o to, jaké místo nabízí, ale do popředí zájmu uchazečů se dostává také to, kdo je samotný zaměstnavatel. Firma by se měla zejména v první řadě snažit o to, aby se stala tzv. „*atraktivním zaměstnavatelem*“. Lze toho dosáhnout takovými prostředky, jako je celkové zlepšování pověsti podniku jako zaměstnavatele a nabízení např. většího množství příležitostí k rozvoji, vzdělávání a ke kariéře, lepšího odměňování, lepšího zařízení a vybavení pro zaměstnance nebo tzv. „zlatého přivítání“, což představuje určitou částku peněz vyplácené nově získaným pracovníkům, tedy jakéhosi náborového příspěvku.

V náboru se uplatňují i jiné metody než jen pracovní inzerce konkrétních pozic. Přece jen bych *inzerování*, jako jednu z možných metod doporučila. Stávající i potenciální zaměstnanci často odpovídali, že informace o nových pracovních pozicích hledají v tištěných médiích. Zde by neměla firma zapomenout na fakt, že inzerování patří mezi nejobvyklejší metody přilákání uchazečů, a proto by měla dbát zejména na to, aby upoutala pozornost. Inzerát musí být v úsilí o zájem potenciálních uchazečů konkurenceschopnější než inzeráty jiných zaměstnavatelů. Informaci o pracovním místě by tak měl inzerát sdělovat atraktivním a zajímavým způsobem v místním tisku.

Častěji se však mezi odpověďmi objevoval internet. Jistým řešením náboru zaměstnanců by mohl být tzv. *e-recruitment*, což je získávání pracovníků pomocí



počítačových sítí. Na online stránce určené pro inzerování by byl k informacím o pracovním místě a podniku připojen i online formulář pro uchazeče. Uchazeči by tak odesílali vyplněné formuláře a počítač pak pomocí zvláštního programu prozkoumával tyto formuláře pro účely prvního porovnávání s požadavky organizace. E-recruitment umožňuje organizaci poskytnout uchazečům mnohem více informací, které lze ještě navíc snadno aktualizovat. Existuje tu větší prostor pro prezentaci nabídky zaměstnání způsobem, který zvyšuje atraktivitu podniku jako pracoviště, kde je dobré pracovat.

## 6.4 Smluvní mix

Obsahem smluvního mixu je utváření podmínek pracovních smluv (tj. plat, zaměstnanecké výhody, systém vzdělávání, pracovní doba, popis práce, apod.). Některé oblasti personálně marketingového mixu se překrývají. Pracovní doba již byla zmíněná v rámci produktového mixu, vzdělávání v rámci mixu potenciálu.

### Zásluhové odměňování

Co se týče zásluhového odměňování, nejvíce stávajících i potenciálních zaměstnanců si přeje *odměnu podle svého odvedeného výkonu*. Systém tohoto odměňování by byl založen na měření nebo posuzování pracovního výkonu. Peněžní odměna by se vztahovala k dosažení dohodnutých výsledků definovaných jako úkoly nebo cíle.

### Zaměstnanecké výhody

Mezi zaměstnaneckými výhodami firmy by nemělo chybět pojištění a dovolená. Ty se v odpovědích zaměstnanců objevovali nejčastěji. *Dovolená* patří do kategorie osobní potřeby, zatímco *pojištění* do tzv. osobních jistot. Jedná se o výhody, které posilují osobní jistoty pracovníka a jeho rodiny formou nemocenského, zdravotního, úrazového nebo životního pojištění. Být konkurenceschopný však znamená nejen nabízet zaměstnancům to co ostatní, ale i něco navíc. Nabídka benefitů by měla být široká. Kromě běžných benefitů (týden dovolené navíc a příspěvků na penzijní a životní pojištění) doporučuji vzhledem k převaze zaměstnanců mladší generace *příspěvky na sportovní a kulturní aktivity*. Vzhledem k tomu, že zaměstnanci do práce dojíždějí, dále doporučuji *příspěvek na dopravu do zaměstnání*. Jistým řešením mohou být také osobněji zacílené benefity. Tím rozumím *příspěvek na svatební cestu, dárek k narození potomka* či *odměnu u příležitosti pracovního výročí* v podobě dovolené navíc. Vedení by však rozhodnutí o výhodách nemělo nechávat pouze na

sobě. Zaměstnanecké výhody jsou určené zaměstnancům, proto doporučuji, aby část benefitů (zejména těch, které mají osobnější charakter), byla převedena do tzv. **benefitů volitelných**. Tak by se mohl zaměstnanec aktivně zapojit do vytváření systému benefitů a to by vedlo k jeho větší spokojenosti.

### **Péče o pracovníka**

Zaměstnanci upřednostňují **služby z hlediska individuální péče o pracovníka** související s nemocí, s problémy v zaměstnání a také s rodinnými problémy. Proto doporučuji i jejich zavedení.

Co se týče služby související s **nemocí**, tak úkolem by bylo poskytnout pomoc nebo radu pracovníkům dlouhodobě nepřítomným v práci z důvodu nemoci. Potřeba této služby by se zjistila soustavným kontaktem s nepřítomným pracovníkem. V tomto případě doporučuji nemocnému zaměstnanci napsat a vyjádřit tak zájem a přání, aby se rychle uzdravil, a připomenout mu, že pokud si bude přát, firma mu poskytne pomoc, nebo se ho může zeptat, zda by ho někdo neměl navštívit. Návštěvu může uskutečnit manažer, personalista nebo osoba specializovaná na takové návštěvy nemocných. Někdy je vhodné, aby přišel na návštěvu kolega nemocného. Lze také poskytnout bezprostřední pomoc tak, že mu firma pomůže překonat naléhavé problémy s domácností (nákup, apod.).

Řešení **problémů v zaměstnání** bych viděla v podobě rozhovoru pracovníka s jeho nadřízeným. Pracovníkovi by tedy byla nabídnuta konzultace, která by mu umožnila vypovídat se ze svých problémů a konzultantovi umožní, aby navrhl kroky, jimiž by pracovník celou záležitost mohl dát do pořádku.

**Rodinné problémy** by mohly být řešeny na základě důvěrné konzultační služby, která by pomohla zaměstnancům vyrovnávat se s jejich osobními problémy, a tím přispívat ke zvýšení jejich pracovního nasazení.

Většina zaměstnanců, co se týče **služeb z hlediska skupinové péče o pracovníka**, volila služby orientované na **sportovní a společenské aktivity**. Vedení firmy by tak mohlo pravidelně organizovat sportovní aktivity (míčové hry, turistika, apod.) či firemní ples, při kterém by se zaměstnanci nejen odreagovali, ale také lépe poznali.

## **6.5 Komunikační mix**

Mezi komunikační nástroje tohoto mixu patří především reklama a Public Relations. Reklama v podobě pracovních inzerátů v novinách již byla zmíněna v mixu náborovém. Tyto

lokální tiskoviny jsou obvykle nejvhodnější k získávání pracovníků. Odborné časopisy přímo osloví určité profesní skupiny, ale výsledky v tomto případě mohou být velmi kolísavé.

### **Public Relations**

Většina respondentů, tedy potenciálních zaměstnanců firmu vůbec neznalo. Účinným řešením pro zvýšení známosti se může stát *sponzorství*, a to zejména místních sportovců a různých akcí v okolí (plesy, dětský den, apod.).

Pro zviditelnění se na trhu práce by nebylo špatné účastnit se *veletrhů* firem, jež nabízejí volná pracovní místa. Největším tuzemským veletrhem pracovních příležitostí je tzv. *JobDays* v Praze, který každoročně naláká zhruba 15 000 návštěvníků. Pro firmu jsou veletrhy také příležitostí k propagaci. Pro oslovení vysokoškoláků navrhuji účast na *Career Days* v Praze nebo *Gaudeamus* v Brně.

Doporučuji také *spolupráci se studenty*. Ti mohou představovat konkurenční výhodu. Spolupráce se školami takřka nic nestojí a nabízí spoustu pozitivních efektů. Firma by byla u zdroje talentů. Doporučuji nabídnout nejlepším učňům či studentům *krátkou placenou praxi*. Přesvědčí-li je firma o výhodnosti práce, získá tak nejkvalitnější absolventy, tedy ty nejlepší z populačního ročníku a tím i velkou konkurenční výhodu. Další výhodou takové spolupráce je fakt, že studující, které jednou firma zaškolí, mohou být v případě potřeby *záložním zdrojem pracovní síly*. Dalším mým doporučením je aktivně studentům nabízet možnost napsání *bakalářských či diplomových prací* např. na již zmíněných veletrzích. Výhoda pro firmu z tohoto hlediska spočívá v tom, že vysokoškolští studenti mohou být levným zdrojem nových poznatků, inspirace a svěžího přístupu. Mohou tak rozpracovávat problematiku organizace. Na širokou veřejnost by dále firma pozitivně zapůsobila, kdyby poskytovala např. *malá stipendia*. Tím by si také vybudovala dobré jméno u studentů, rodičů, učitelů, tedy v odborných kruzích.

## 7 Závěr

Cílem mé diplomové práce bylo zjistit úroveň interního a externího personálního marketingu, tj. názorů, potřeb a očekávání stávajících i potenciálních zaměstnanců firmy. U stávajících zaměstnanců jsem zjišťovala především celkovou spokojenost a spokojenost s jednotlivými faktory při výkonu svého povolání.

Z marketingového výzkumu vyplynulo, že nejvíce jsou zaměstnanci spokojeni s materiálním vybavením firmy. Tento faktor pro ně však není až tak významný. Vzhledem k tomu, že jsou s tímto faktorem zaměstnanci spokojeni, není potřeba zásadních změn. Vedení by mělo i nadále dbát na takové „drobnosti“ jako jsou pohodlné židle, moderní styl, funkčnost počítačů a tiskáren apod.

Nejméně byli zaměstnanci spokojeni s faktorem pracovní doba a platové ohodnocení. Proto by mělo vedení uvažovat zejména o změně pružné pracovní doby, kdy by zaměstnanci sami rozhodovali o tom, zda by zbývající pracovní dobu do celkového počtu hodin týdně rozložili spíše na ráno nebo na odpoledne. Měli by tak možnost si lépe naplánovat a zařídit věci osobního charakteru. Ačkoliv se to na první pohled nezdá, má to jistě zásadní pozitivní vliv na celkový výkon a chování zaměstnanců.

Vedení by chtělo v budoucnu oslovit novou kvalifikovanou pracovní sílu a své nabídky pracovních míst směřovat cíleně. Na čem by měla však v první řadě zapracovat je zejména oblast komunikace. Firma není příliš známá a měla by se více dostat do povědomí potenciálních zaměstnanců i veřejnosti. Komunikaci by měla podpořit zejména prostřednictvím sponzorování, inzerování v novinách a na internetu, dále pak prostřednictvím účasti na veletrzích a spolupráce se studenty.

Úspěšnou firmu tvoří kvalitní a motivovaní lidé. Vždy by mělo být v zájmu firmy získat a udržet ty nejlepší lidi, nalézat a rozvíjet jejich schopnosti a mnohdy jedinečné vlastnosti. Na pracovišti by tak mělo dojít k rozvinutí obchodních dovedností i znalostí cizího jazyka zaměstnanců. Lidé však musejí být motivováni se vzdělávat, protože i ty nejlepší programy vzdělávání mohou selhat, jestliže je jejich účastníci nepovažují za užitečné.

# Seznam použité literatury

## ***Knihy:***

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. DVOŘÁKOVÁ, Z., et al. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
3. KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.
4. KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 264 s. ISBN 98-80-247-2202-3.
5. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4.
6. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
7. NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 228 s. ISBN 80-247-0577-X.
8. WALKER, A. J., et al. *Moderní personální management. Nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 256 s. ISBN 80-247-0449-8.

## ***Odborné články:***

9. HÄUSER, S., POLÁKOVÁ, I. Personální marketing. *Moderní řízení*, 2003, roč. 38, č. 8, s. 46-47. ISSN 0026-8720.
10. STÝBLO, J. Uplatňování personálního marketingu v praxi. *Práce a mzda*, 2003, č. 4, s. 18-26. ISSN 0032-6208.

## ***Přednášky:***

11. BARÁNEK, P. *Marketingové aplikace*. (přednáška) Ostrava: EkF VŠB-TU Ostrava, podzim 2007.

### ***Podnikové dokumenty:***

12. VALVE CONTROL, s.r.o., Nivnice. *Hodnocení dodavatelů*. 2008. 2 s.
13. VALVE CONTROL, s.r.o., Nivnice. *Prezentace společnosti*. 2008. 29 s.
14. VALVE CONTROL, s.r.o., Nivnice. *Příručka jakosti*. 2008. 28 s.
15. VALVE CONTROL, s.r.o., Nivnice. *Schéma procesů*. 2005. 1 s.

### ***Elektronické zdroje:***

16. BRACHTL, O. *ManagerWeb.cz : Personální marketing – ano, či ne* [online]. 2006 [cit. 2009-07-24]. Dostupný z WWW: <[http://managerweb.ihned.cz/c4-10117500-18755310-T00000\\_d-personalni-marketing-ano-ci-ne](http://managerweb.ihned.cz/c4-10117500-18755310-T00000_d-personalni-marketing-ano-ci-ne)>.
17. Český statistický úřad : *Nezaměstnanost* [online]. 2009 [cit. 2009-11-10]. Dostupný z WWW: <[http://www.zlin.czso.cz/xz/edicniplan.nsf/kapitola/721302-09-za\\_1\\_\\_pololeti\\_2009-05](http://www.zlin.czso.cz/xz/edicniplan.nsf/kapitola/721302-09-za_1__pololeti_2009-05)>.
18. Český statistický úřad : *Obyvatelstvo* [online]. 2009 [cit. 2009-11-10]. Dostupný z WWW: <[http://www.zlin.czso.cz/xz/edicniplan.nsf/kapitola/721302-09-za\\_1\\_\\_pololeti\\_2009-02](http://www.zlin.czso.cz/xz/edicniplan.nsf/kapitola/721302-09-za_1__pololeti_2009-02)>.
19. Český statistický úřad : *Průmysl* [online]. 2009 [cit. 2009-11-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.zlin.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/prumysl-xz>>.
20. Český statistický úřad : *Věk populace dle ekonomického postavení* [online]. 2009 [cit. 2009-11-10]. Dostupný z WWW: <[http://www.zlin.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/t/FA00348C7E/\\$File/310309039.pdf](http://www.zlin.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/t/FA00348C7E/$File/310309039.pdf)>.
21. Český statistický úřad : *Zdravotnictví* [online]. 2009 [cit. 2009-11-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.zlin.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/zdravotnictvi-xz>>.
22. DINCHER, R. *Personalmarketing und Personalbeschaffung* [online]. 2006 [cit. 2009-07-24]. Dostupný z WWW: <<http://www.rolanddinch.de/Download/FolienModul2-4.pdf>>.
23. *Hospodářská komora České republiky : Z krize se umíme vzchopit* [online]. 2009 [cit. 2009-11-10]. Dostupný z WWW: <[http://www.hkcr.cz/hk-cr-top-02-sede/hospodarska-komora-cr/press/napsali-o-nas-2/zpravy/art\\_30885/z-krize-se-umime-vzchopit.aspx](http://www.hkcr.cz/hk-cr-top-02-sede/hospodarska-komora-cr/press/napsali-o-nas-2/zpravy/art_30885/z-krize-se-umime-vzchopit.aspx)>.
24. MACKŮ, L. *Marketing & Media : Jak reklama nabízí práci* [online]. 2009 [cit. 2009-07-24]. Dostupný z WWW: <[http://mam.ihned.cz/?p=100000\\_d&article%5Bsms\\_pay%5D=true&article%5Bid%5D=36707120&\\_\\_r=-797](http://mam.ihned.cz/?p=100000_d&article%5Bsms_pay%5D=true&article%5Bid%5D=36707120&__r=-797)>.
25. *Ministerstvo práce a sociálních věcí : Materiály MPSV* [online]. 2009 [cit. 2009-11-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.mpsv.cz/files/clanky/7782/09112009.pdf>>.

- 26.** *Nivnice : O nás* [online]. 2009 [cit. 2009-07-24]. Dostupný z WWW: <<http://www.nivnice.cz/?act=0&action=1&mnu=1&item=1>>.
- 27.** *Online prodej pojezdových kol* [online]. 2009 [cit. 2009-07-24]. Dostupný z WWW: <<http://www.pojezdova-kola.cz/img.php?file=http://www.pojezdova-kola.cz/clanky/1149682425.jpg&a>>.
- 28.** *Online prodej pojezdových kol : Certifikát* [online]. 2009 [cit. 2009-07-24]. Dostupný z WWW: <[http://www.pojezdova-kola.cz/ftp/Downloads/ISO9001\\_cz.pdf](http://www.pojezdova-kola.cz/ftp/Downloads/ISO9001_cz.pdf)>.
- 29.** *Online prodej pojezdových kol : Pojezdová kola a kladky* [online]. 2009 [cit. 2009-07-24]. Dostupný z WWW: <<http://www.pojezdova-kola.cz/ftp/Downloads/katalogPK.pdf>>.
- 30.** *Online prodej pojezdových kol : Vysokozátěžová kola a kladky* [online]. 2009 [cit. 2009-07-24]. Dostupný z WWW: <<http://www.pojezdova-kola.cz/ftp/Downloads/katalogVZ.pdf>>.
- 31.** PEŠKOVÁ, L. *Marketing & Media : Představujeme nové nástroje personálního marketingu* [online]. 2006 [cit. 2009-07-24]. Dostupný z WWW: <[http://mam.ihned.cz/index.php?p=100000\\_d&&article\[id\]=17873890&article\[what\]=person%ED+marketing&article\[sklonuj\]=on](http://mam.ihned.cz/index.php?p=100000_d&&article[id]=17873890&article[what]=person%ED+marketing&article[sklonuj]=on)>.
- 32.** *SILVARIUM : Firmy ve velkém propouštějí* [online]. 2009 [cit. 2009-11-10]. Dostupný z WWW: <[http://www.silvarium.cz/index2.php?option=com\\_content&do\\_pdf=1&id=14407](http://www.silvarium.cz/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=14407)>.
- 33.** THOM, N. *Personalmanagement : Modul 10 Personalmarketing* [online]. 2008 [cit. 2009-07-24]. Dostupný z WWW: <<http://www.iop.unibe.ch/UserFiles/File/Lehre/PM/M1008%20Personalmarketing.pdf>>.
- 34.** *VALVE CONTROL : Nový sklad* [online]. 2009 [cit. 2009-07-24]. Dostupný z WWW: <[http://www.valve.cz/novinky\\_pic/novy-sklad.jpg](http://www.valve.cz/novinky_pic/novy-sklad.jpg)>.
- 35.** *VALVE CONTROL : O nás* [online]. 2009 [cit. 2009-07-24]. Dostupný z WWW: <<http://www.valve.cz/onas-dodavatel-armatury-kulove-kohouty-klapky.htm>>.
- 36.** *Wikipedie : Ekonomická krize* [online]. 2009 [cit. 2009-11-10]. Dostupný z WWW: <[http://cs.wikipedia.org/wiki/Ekonomick%C3%A1\\_krize\\_2008-2009](http://cs.wikipedia.org/wiki/Ekonomick%C3%A1_krize_2008-2009)>.
- 37.** *Wikipedie : Nivnice* [online]. 2009 [cit. 2009-07-24]. Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Nivnice>>.
- 38.** ZIMMERMANN, D. *Personalmarketing im Internet* [online]. 2001 [cit. 2009-07-24]. Dostupný z WWW: <<http://www.iop.unibe.ch/lehre/lizentiatsarbeiten/Liz-Zimmermann-Daniel.pdf>>.

## Seznam zkratk

aj.	a jiné
apod.	a podobně
a.s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
č.	číslo
ČR	Česká republika
ČSN EN ISO	Systém managementu jakosti
GmbH	společnost s ručením omezeným
Ing.	inženýr
kap.	kapitola
KT	kontingenční tabulka
Ltd.	akciová společnost
m <sup>2</sup>	metr čtverečný
MBA	Master of Business Administration
např.	například
obr.	obrázek
OSN	Organizace spojených národů
PC	počítač
PO	požární ochrana
popř.	popřípadě
resp.	respektive
s.	strana
spol. s r.o.	společnost s ručením omezeným
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SŠ	střední škola
tab.	tabulka
tj.	to je
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvané
VOŠ	vyšší odborná škola
VŠ	vysoká škola
www	World Wide Web
ZŠ	základní škola



## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 30. 4. 2010

.....  
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Sůhrady 146  
687 33 Hradčovice

## Seznam příloh

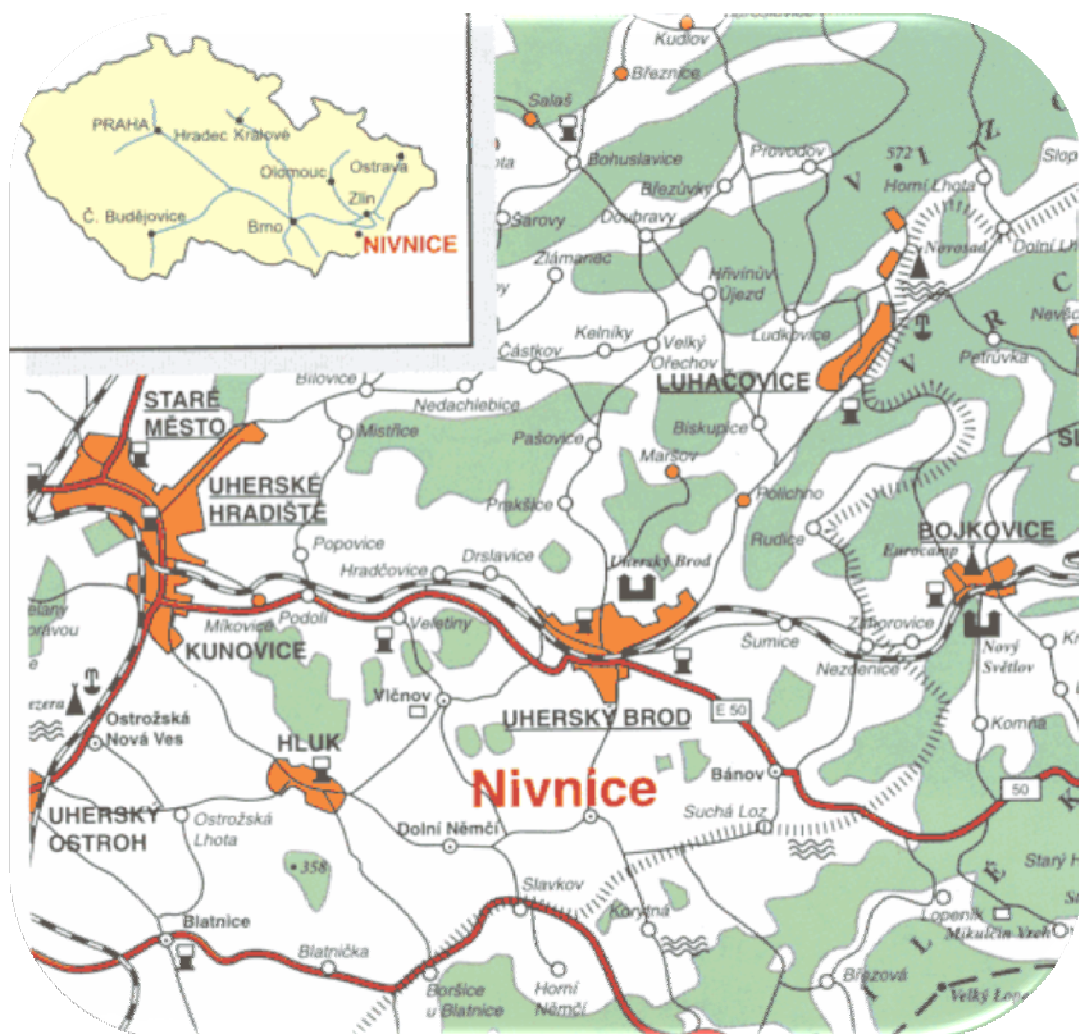
Příloha č. 1	Logo firmy
Příloha č. 2	Mapa polohy obce
Příloha č. 3	Certifikace systému managementu jakosti
Příloha č. 4	Schéma procesů VALVE CONTROL, s.r.o.
Příloha č. 5	Katalogy – Pojezdová kola a kladky, Vysokozátěžová kola a kladky
Příloha č. 6	Technické informace
Příloha č. 7	Symboly
Příloha č. 8	Dotazník pro stávající zaměstnance
Příloha č. 9	Dotazník pro potenciální zaměstnance
Příloha č. 10	Základní výsledky analýzy
Příloha č. 11	Grafy vycházející z třídění dat 2. stupně
Příloha č. 12	Analýza spokojenosti zaměstnanců firmy v programu SPSS Statistics 17.0

## Příloha č. 1: Logo firmy



Zdroj: (35)

## Příloha č. 2: Mapa polohy obce



Zdroj: (26)

**Příloha č. 3: Certifikace systému managementu jakosti**



**Certifikační orgán systémů managementu č. 3002**  
**Institut pro testování a certifikaci, a.s., T. Bati 299, 764 21 Zlín, ČR**  
www.itczlin.cz

# **CERTIFIKÁT**

**č. 09 0009 - 02 SJ**

Potvrzujeme na základě auditu, že společnost

**VALVE CONTROL, s. r. o.**

**U Dvora 213, 687 51 Nivnice, Český republik**

**IČ: 25558672**

**má zavedený, dokumentovaný a funkční systém managementu kvality**  
**v souladu s požadavky normy**

**ČSN EN ISO 9001:2001**

pro činnosti:

**Dodávky pojezdových kol a jejich příslušenství**

Certifikát je vydán na základě závěrů uvedených ve Zprávě z auditu č. 233401121/2008. Platnost certifikátu je podmíněna kladnými výsledky dozorových auditů, k jejichž absolvování se certifikovaná společnost zavázala.



Datum vydání: 15. 01. 2009

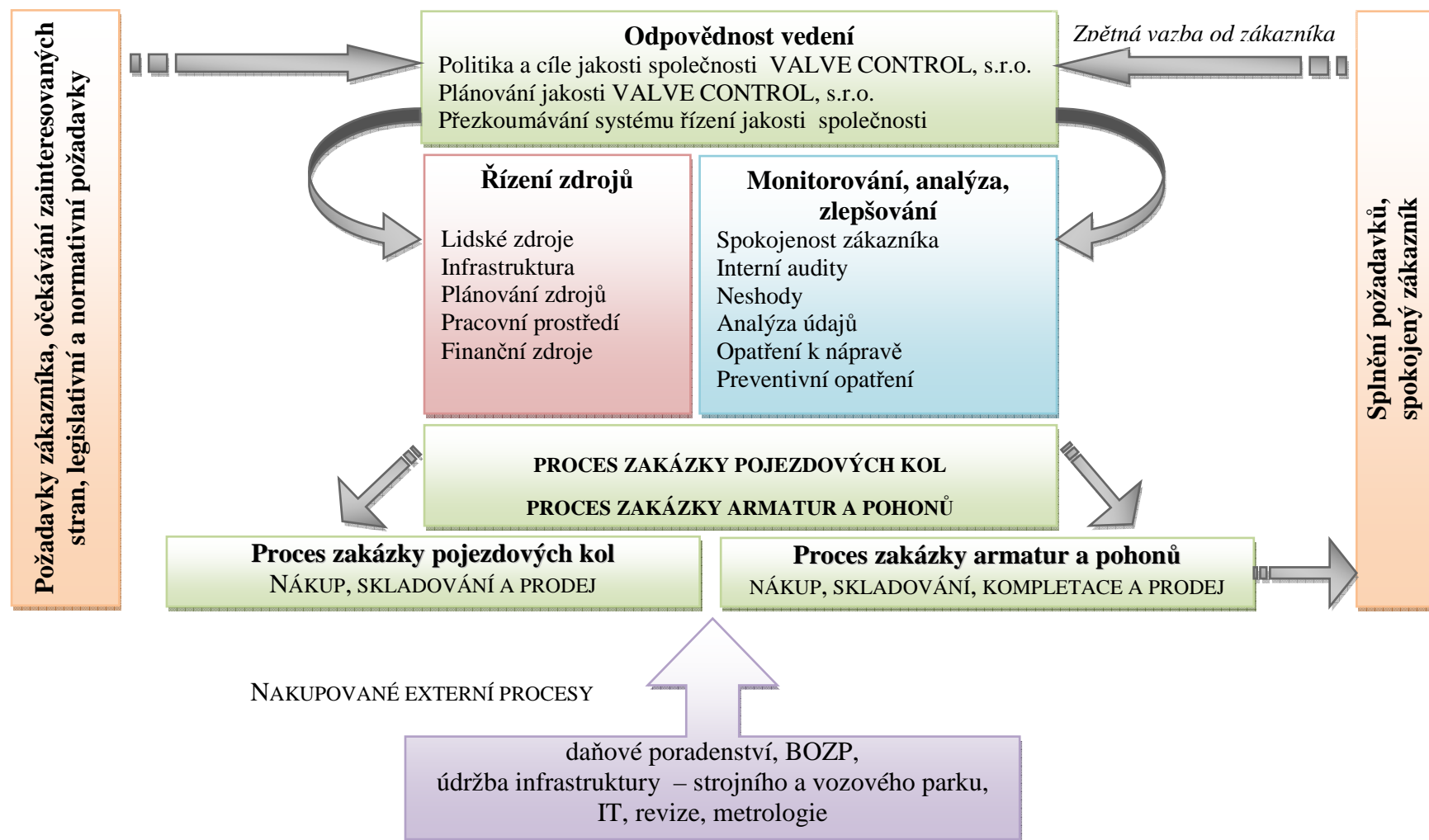
Platnost do: 31. 01. 2012

Datum udělení prvního certifikátu: 27. 12. 2005

A handwritten signature in blue ink, reading 'Pavel Vg'.

Ing. Pavel Vaněk  
vedoucí certifikačního orgánu

**Příloha č. 4:** Schéma procesů VALVE CONTROL, s.r.o.



**Příloha č. 5:** Katalogy – Pojezdová kola a kladky, Vysokozátěžová kola a kladky

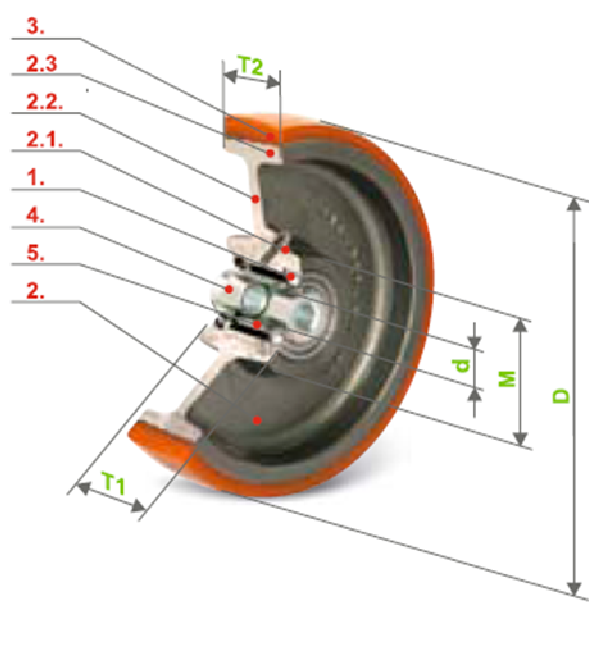


**Zdroj:** (29; 30)



## KOLO

Kolo je kruhová konstrukce, otočná kolem osy prostřednictvím ložisek nebo přímým uložením. V souvislosti s koly zmiňujeme níže vyjmenované konstrukční části a definujeme uvedené rozměry.



## Části

1. ložisko
2. disk
- 2.1. náboj s maznicí
- 2.2. žebro
- 2.3. ráfek
3. obruč, běhoun
4. distanční vložka
5. mezikroužek

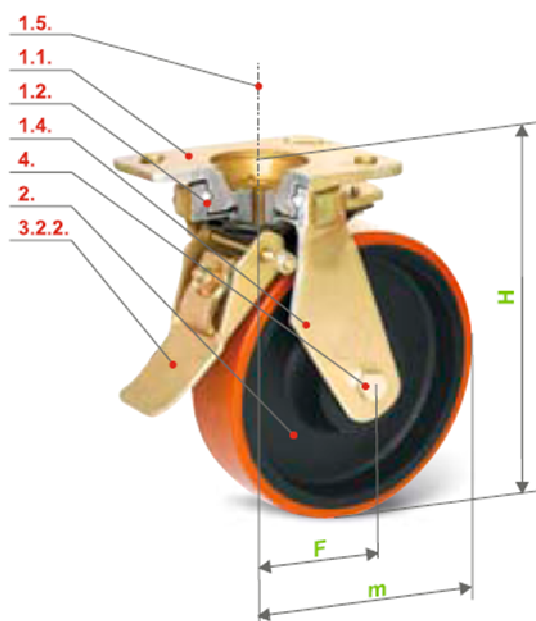
## Rozměry

- D = průměr kola  
d = vnitřní průměr ložiska  
T1 = šířka náboje  
T2 = šířka obruče  
M = průměr náboje

## Příloha č. 6/2: Kladky – technické informace

### KLADKA

kladka je sestava ocelové konstrukce a jednoho nebo více kol. Otáčení kola okolo vodorovné osy doprovázené otáčením vidlice okolo svislé osy umožňuje pohyb po podlaze libovolným směrem.



### Rozměry

H = celková výška

F = přesazení

m = poloměr stopy otáčení

### Části

1. pouzdro

1.1. montážní deska

1.2. otočné ložisko s maznicí

1.3. středový čep s maticí

1.4. vidlice

1.5. osa otáčení

2. kolo

3. příslušenství

3.1. zařízení brzdící a/nebo blokující kola

3.2.1. brzda kola

3.2.2. úplná blokace

3.2.3. směrová blokace

4. hřídel

Zdroj: (29)



## Příloha č. 7: Symboly

	Průměr kola		Průměr upevňovacího otvoru		Průměr základny
	Celková výška		Nosnost		Průměr otvoru pro upevňovací prvek
	Šířka obruče		Vnitřní průměr		Průměr dřívku
	Přesazení		Šířka náboje		Vnější rozměry montážní desky
	Průměr upevňovacího otvoru		Šířka běhounu		Rozteče děr pro šrouby
	Vnější rozměry montážní desky		Šířka kladky		Průměr upevňovacího otvoru
	Rozteče děr pro šrouby		Základní výška		Celková výška
			Přesazení		

Zdroj: (29)

## DOTAZNÍK

Vážený respondente,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který Vám zabere pouze několik minut. Jsem studentka 2. navazujícího ročníku VŠB-TUO a provádím marketingový výzkum, jehož cílem je zjistit Vaši spokojenost, názory a postoje v zaměstnání.

Získané údaje budou vyhodnoceny a stanou se součástí mé diplomové práce. Dotazník je zcela anonymní a data nebudou použita pro jiné účely. Pokud není uvedeno jinak, označte, prosím, vždy jen jednu odpověď.

Děkuji Vám za pomoc a čas strávený vyplněním tohoto dotazníku.

Adriana Šobánková

**1. V případě, že byste hledal(-a) zaměstnání, odkud byste získával(-a) informace o nabízených pracovních pozicích? (označte max. 3 možnosti)**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> tištěná média (noviny, časopisy) | <input type="checkbox"/> internet                        |
| <input type="checkbox"/> TV                               | <input type="checkbox"/> informační tabule v obci        |
| <input type="checkbox"/> rádio                            | <input type="checkbox"/> Úřad práce                      |
| <input type="checkbox"/> rozhlas                          | <input type="checkbox"/> jinde, uveďte, prosím, kde..... |

**2. Odkud jste se o firmě VALVE CONTROL, s.r.o., jako o potenciálním zaměstnavateli dozvěděl(-a)? .....**

**3. Jak dlouho jste přibližně v pracovním poměru u firmy VALVE CONTROL, s.r.o.?**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> méně než půl roku | <input type="checkbox"/> 4 - 6 let      |
| <input type="checkbox"/> rok               | <input type="checkbox"/> 7 - 9 let      |
| <input type="checkbox"/> 2 - 3 roky        | <input type="checkbox"/> více než 9 let |

**4. Jak dlouho jste v pracovním poměru celkově? (vypište v letech)**

.....

**5. Jak vnímáte klima (atmosféru) organizace, v níž pracujete? Zakroužkujte vždy jen jednu možnost. (1 = pozitivní vnímání,...5 = negativní vnímání)**

žádné	Konfliktní situace na pracovišti					časté
	1	2	3	4	5	
dobré	Vztahy mezi zaměstnanci					špatné
	1	2	3	4	5	
dobré	Vztahy mezi zaměstnanci a vedením					špatné
	1	2	3	4	5	
srozumitelná	Komunikace uvnitř firmy					nesrozumitelná
	1	2	3	4	5	

Moc rozhodnout, pokud jde o prac. postupy a cíle	1	Autonomie 2 3 4 5				Žádná rozhodnutí, pokud jde o prac. postupy a cíle
Vnímání jistoty, solidarity	1	Soudržnost 2 3 4 5				Vnímání nejistoty
Otevřená komunikace o citlivých nebo osob. záležitostech	1	Důvěra 2 3 4 5				Žádná komunikace o citlivých nebo osob. záležitostech
Dostatek času ke splnění úkolů	1	Zdroje 2 3 4 5				Nedostatek času ke splnění úkolů
Přínos členů organizaci je uznáván a oceňován	1	Uznání 2 3 4 5				Přínos členů organizaci není uznáván a oceňován
Politika organizace není svévolná a nevypočitatelná	1	Slušnost a spravedlivost 2 3 4 5				Politika organizace je svévolná a nevypočitatelná
Změny a kreativita jsou povzbuzovány	1	Inovace 2 3 4 5				Změny a kreativita nejsou povzbuzovány

#### 6. Nyní zaškrtněte vždy jen jednu možnost:

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Mám rád svou práci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Systém odměňování je jasný a srozumitelný	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Můj plat neodráží můj výkon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 7. Jaké zásluhové odměňování by Vám nejvíce vyhovovalo?

- ☐ odměna podle mého odvedeného výkonu    ☐ odměna podle délky zaměstnání  
☐ odměna podle výkonu celé organizace    ☐ odměna podle přínosu organizaci  
☐ odměna podle schopností (sociálních, organizačních, aj.)

#### 8. Která z uvedených služeb z hlediska individuální péče o pracovníka by Vám nejvíce vyhovovala?

- ☐ služby související s nemocí (např. poskytnutí pomoci a rady)  
☐ služby související s úmrtím blízké osoby (např. pomoc spojená s uspořádáním pohřbu a záležitostmi poslední vůle)  
☐ služby související s rodinnými problémy (např. v případě dluhů – poskytnutí rady)  
☐ služby související s problémy v zaměstnání (např. poskytnutí konzultace, rady)  
☐ služby související s problémy starších nebo penzionovaných pracovníků (např. poradenství v oblasti odchodu do důchodu)  
☐ jiná, uveďte, prosím, jaká.....

**9. Která z uvedených služeb z hlediska skupinové péče o pracovníka by Vám nejvíce vyhovovala?**

- ☐ služby orientované na sportovní a společenské aktivity
- ☐ služby orientované na kluby pro penzionovaný personál
- ☐ služby orientované na pomoc dobročinným organizacím

**10. Jste ochotný(-á) se během zaměstnání vzdělávat?**

- ☐ ano
- ☐ ne (přejděte na otázku č. 13)

**11. Jaký způsob vzdělání by Vám nejvíce vyhovoval?**

- ☐ e-learning – elektronické vzdělávání
- ☐ školení mimo firmu
- ☐ školení uvnitř firmy
- ☐ jiné, uveďte, prosím, jaké.....

**12. V jaké oblasti byste se chtěl(-a) vzdělávat?**

- ☐ cizí jazyky
- ☐ obchodní dovednosti
- ☐ informační technologie a práce s PC
- ☐ práce v týmu
- ☐ komunikační dovednosti
- ☐ v jiné, uveďte, prosím, v jaké.....

**13. Vyberte a seřad'te 5 zaměstnaneckých výhod, které považujete za nejdůležitější. (1=nejvíce důležitá,...5=nejméně důležitá)**

- ☐ zdravotní péče
- ☐ pomoc při splácení hypoték
- ☐ pojištění
- ☐ příspěvky na přemístění
- ☐ nemocenské dávky
- ☐ dovolená
- ☐ dodatečné odstupné
- ☐ podnikové automobily
- ☐ poradenství týkající se kariéry
- ☐ bezplatné parkování
- ☐ podnikové půjčky
- ☐ vánoční večírky
- ☐ půjčky na permanentky
- ☐ volno z osobních důvodů
- ☐ jiné, uveďte, prosím, jaké:.....

**14. Jaké vlastnosti by měl mít podle Vašeho názoru správný vedoucí? (označte max. 3)**

- ☐ přátelský
- ☐ spravedlivý
- ☐ rozhodný
- ☐ spolehlivý
- ☐ přísný
- ☐ autoritativní
- ☐ nekompromisní
- ☐ jiný, a to:.....

**15. Seřad'te následující důvody, kvůli nimž byste ukončil(-a) pracovní poměr. (1=nejméně závažný důvod,...4=nejvíce závažný důvod)**

- ☐ nespravedlivé odměňování
- ☐ sexuální obtěžování
- ☐ nepříjemný kolektiv
- ☐ nerovné příležitosti mužů a žen

**16. Seřad'te následující faktory od 1 do 6 podle toho, jak jsou pro Vás při zaměstnání důležité. (1=nejvíce důležité,...6=nejméně důležité)**

spravedlivé platové ohodnocení .....  
zaměstnanecké výhody .....  
přátelský pracovní vztah s vedením podniku .....  
příjemný kolektiv .....  
příjemné pracovní prostředí .....  
materiální vybavení firmy (např. pohodlné židle,...) .....

**17. Ohodnot'te známkou jako ve škole Vaši spokojenost s:**

	1	2	3	4	5
platovým ohodnocením	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zaměstnaneckými výhodami	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vedením	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
pracovní dobou	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
pracovním kolektivem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
pracovním prostředím	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
materiálním vybavením firmy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

---

Vaše celková spokojenost:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

**18. Co byste doporučil(-a) vedení firmy pro zlepšení Vaší spokojenosti?**

uveďte:.....

**19. Jste:**

☐ muž

☐ žena

**20. Do jaké věkové kategorie se řadíte?**

☐ 18 - 30 let

☐ 41 – 50 let

☐ nad 60 let

☐ 31 – 40 let

☐ 51 – 60 let

**21. Jaké je Vaše nejvyšší ukončené vzdělání?**

☐ ZŠ

☐ VOŠ

☐ vyučen

☐ VŠ

☐ SŠ s maturitou

## **DOTAZNÍK**

Vážený respondente,  
dovoluji si Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který Vám zabere pouze několik minut. Jsem studentka 2. navazujícího ročníku VŠB-TUO a provádím marketingový výzkum, jehož cílem je zjistit Vaše názory a postoje v zaměstnání. Získané údaje budou vyhodnoceny a stanou se součástí mé diplomové práce. Dotazník je zcela anonymní a data nebudou použita pro jiné účely. Pokud není uvedeno jinak, označte, prosím, vždy jen jednu odpověď. Děkuji Vám za pomoc a čas strávený vyplněním tohoto dotazníku.

Adriana Šobánková

**1. Vyjmenujte max. 4 firmy, které znáte ve svém okolí:**

.....  
.....

**2. Znáte firmu VALVE CONTROL, s.r.o.?**

☐ ano

☐ ne (přejděte na otázku č. 4)

**3. Odkud jste se o firmě VALVE CONTROL, s.r.o. dozvěděl(-a)?**

☐ tištěná média (noviny)

☐ přátelé a známí

☐ internet

☐ jinde, uveďte, prosím, kde.....

**4. V případě, že byste hledal(-a) zaměstnání, odkud byste získával(-a) informace o nabízených pracovních pozicích? (označte max. 3 možnosti)**

☐ tištěná média (noviny, časopisy)

☐ internet

☐ TV

☐ informační tabule v obci

☐ rádio

☐ Úřad práce

☐ rozhlas

☐ jinde, uveďte, prosím, kde.....

**5. Jste, popř. byl(-a) jste v pracovním poměru?**

☐ ano

☐ ne (přejděte na otázku č. 7)

**6. Jak dlouho jste, popř. byl(-a) v pracovním poměru? (vypište v letech)**

.....

**7. Jste ochotný(-á) za prací dojíždět?**

☐ ano

☐ ne (přejděte na otázku č. 9)

**8. Jak dlouho byste byl(-a) ochotný(-á) přibližně za prací dojíždět?**

☐ zhruba do půl hodiny

☐ hodinu až 2 hodiny

☐ půl hodiny až hodinu

☐ více než 2 hodiny

**9. Jste ochotný(-á) se za prací přestěhovat?**

☐ ano

☐ ne

**10. Jaké zásluhové odměňování by Vám nejvíce vyhovovalo?**

- ☐ odměna podle mého odvedeného výkonu      ☐ odměna podle délky zaměstnání  
☐ odměna podle výkonu celé organizace      ☐ odměna podle přínosu organizaci  
☐ odměna podle schopností (sociálních, organizačních, aj.)

**11. Která z uvedených služeb z hlediska individuální péče o pracovníka by Vám nejvíce vyhovovala?**

- ☐ služby související s nemocí (např. poskytnutí pomoci a rady)  
☐ služby související s úmrtím blízké osoby (např. pomoc spojená s uspořádáním pohřbu a záležitostmi poslední vůle)  
☐ služby související s rodinnými problémy (např. v případě dluhů – poskytnutí rady)  
☐ služby související s problémy v zaměstnání (např. poskytnutí konzultace, rady)  
☐ služby související s problémy starších nebo penzionovaných pracovníků (např. poradenství v oblasti odchodu do důchodu)  
☐ jiná, uveďte, prosím, jaká.....

**12. Která z uvedených služeb z hlediska skupinové péče o pracovníka by Vám nejvíce vyhovovala?**

- ☐ služby orientované na sportovní a společenské aktivity  
☐ služby orientované na kluby pro penzionovaný personál  
☐ služby orientované na pomoc dobročinným organizacím

**13. Jste ochotný(-á) se během zaměstnání vzdělávat?**

☐ ano

☐ ne (přejděte na otázku č. 16)

**14. Jaký způsob vzdělání by Vám nejvíce vyhovoval?**

- ☐ e-learning – elektronické vzdělávání      ☐ školení mimo firmu  
☐ školení uvnitř firmy      ☐ jiné, uveďte, prosím, jaké.....

**15. V jaké oblasti byste se chtěl(-a) vzdělávat?**

- ☐ cizí jazyky      ☐ obchodní dovednosti  
☐ informační technologie a práce s PC      ☐ práce v týmu  
☐ komunikační dovednosti      ☐ v jiné, uveďte, prosím, v jaké.....

**16. Vyberte a seřad'te 5 zaměstnaneckých výhod, které považujete za nejdůležitější. (1=nejvíce důležitá,...5=nejméně důležitá)**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> zdravotní péče                  | <input type="checkbox"/> pomoc při splácení hypoték |
| <input type="checkbox"/> pojištění                       | <input type="checkbox"/> příspěvky na přemístění    |
| <input type="checkbox"/> nemocenské dávky                | <input type="checkbox"/> dovolená                   |
| <input type="checkbox"/> dodatečné odstupné              | <input type="checkbox"/> podnikové automobily       |
| <input type="checkbox"/> poradenství týkající se kariéry | <input type="checkbox"/> bezplatné parkování        |
| <input type="checkbox"/> podnikové půjčky                | <input type="checkbox"/> vánoční večírky            |
| <input type="checkbox"/> půjčky na permanentky           | <input type="checkbox"/> volno z osobních důvodů    |
| <input type="checkbox"/> jiné, uveďte, prosím, jaké..... |   |

**17. Jaké vlastnosti by měl mít podle Vašeho názoru správný vedoucí? (označte max. 3)**

- |  |   |  |
|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> přátelský     | <input type="checkbox"/> spravedlivý      | <input type="checkbox"/> rozhodný      |
| <input type="checkbox"/> spolehlivý    | <input type="checkbox"/> přísný           | <input type="checkbox"/> autoritativní |
| <input type="checkbox"/> nekompromisní | <input type="checkbox"/> jiný, a to:..... |  |

**18. Jste:**

- |                              |                               |
|------------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> muž | <input type="checkbox"/> žena |
|------------------------------|-------------------------------|

**19. Do jaké věkové kategorie se řadíte?**

- |                                      |                                      |                                     |
|--------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 18 - 30 let | <input type="checkbox"/> 41 – 50 let | <input type="checkbox"/> nad 60 let |
| <input type="checkbox"/> 31 – 40 let | <input type="checkbox"/> 51 – 60 let |                                     |

**20. Jaké je Vaše nejvyšší ukončené vzdělání?**

- |   |                              |
|---|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ZŠ             | <input type="checkbox"/> VOŠ |
| <input type="checkbox"/> vyučen         | <input type="checkbox"/> VŠ  |
| <input type="checkbox"/> SŠ s maturitou |                              |

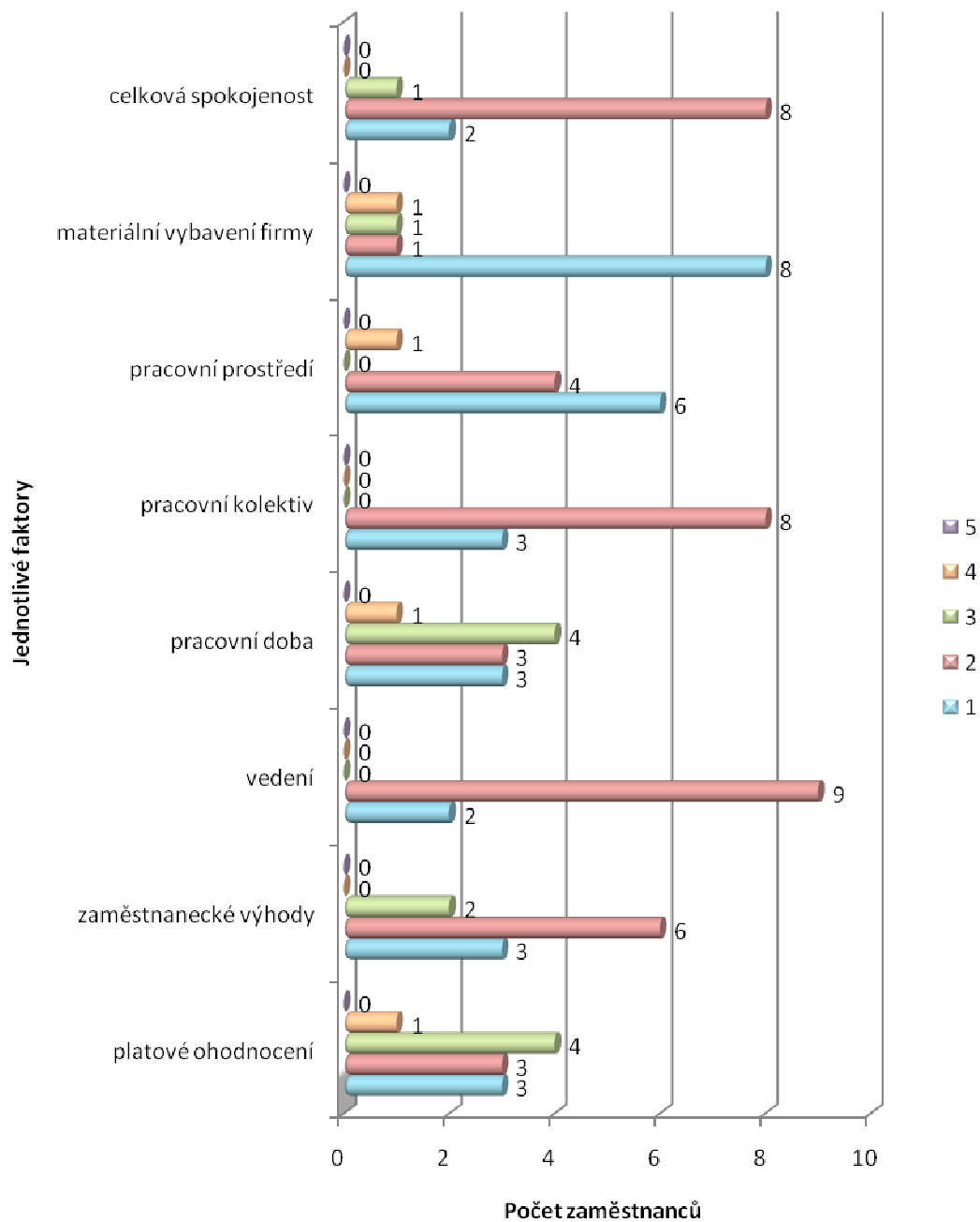
**21. Jste:**

- |  |                                       |
|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> student SŠ 4. ročníku | <input type="checkbox"/> zaměstnanec  |
| <input type="checkbox"/> student VŠ            | <input type="checkbox"/> nezaměstnaný |

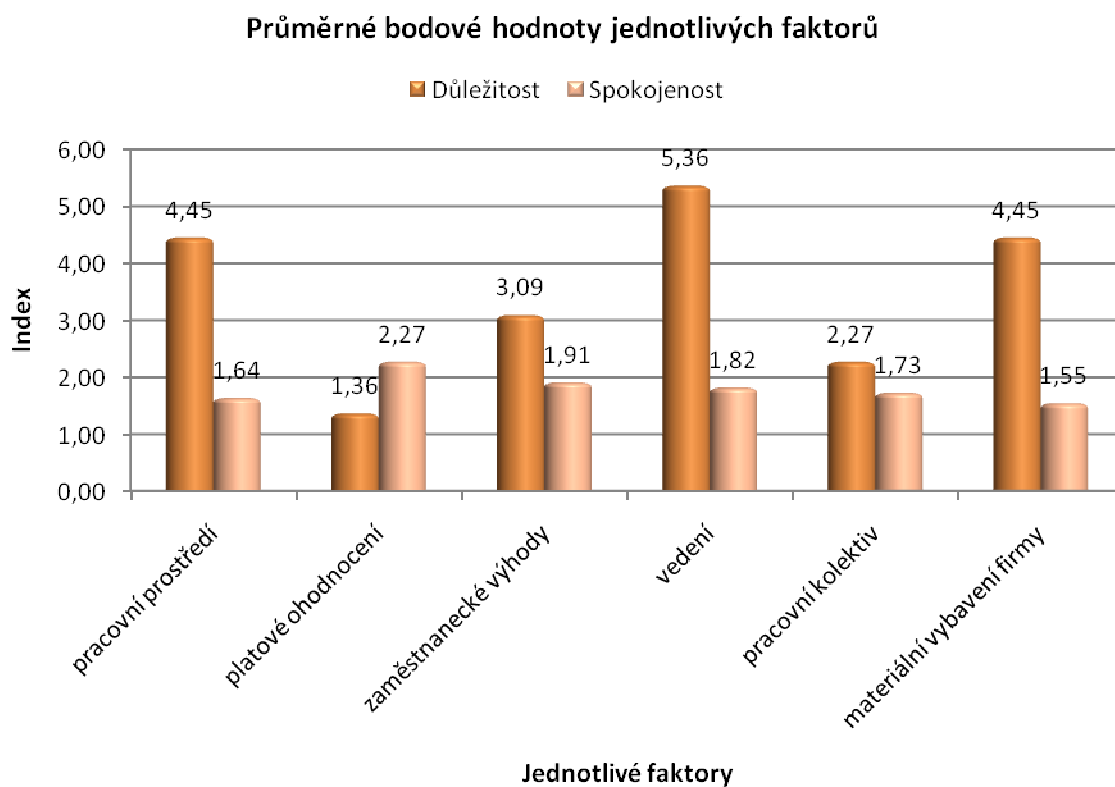
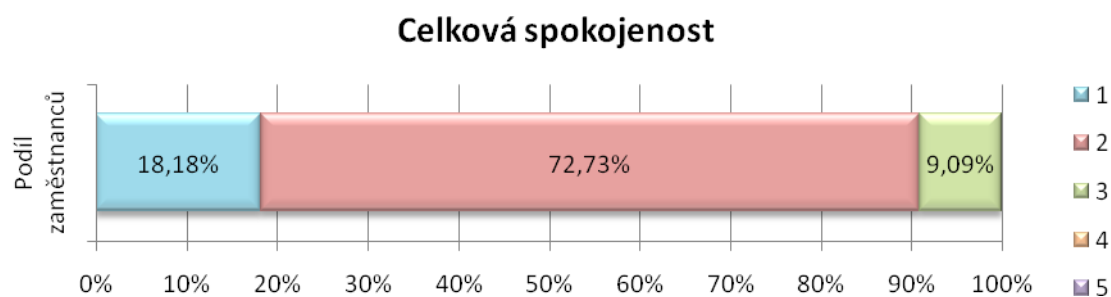


## Příloha č. 10/1: Základní výsledky analýzy

### Spokojenost zaměstnanců s jednotlivými faktory

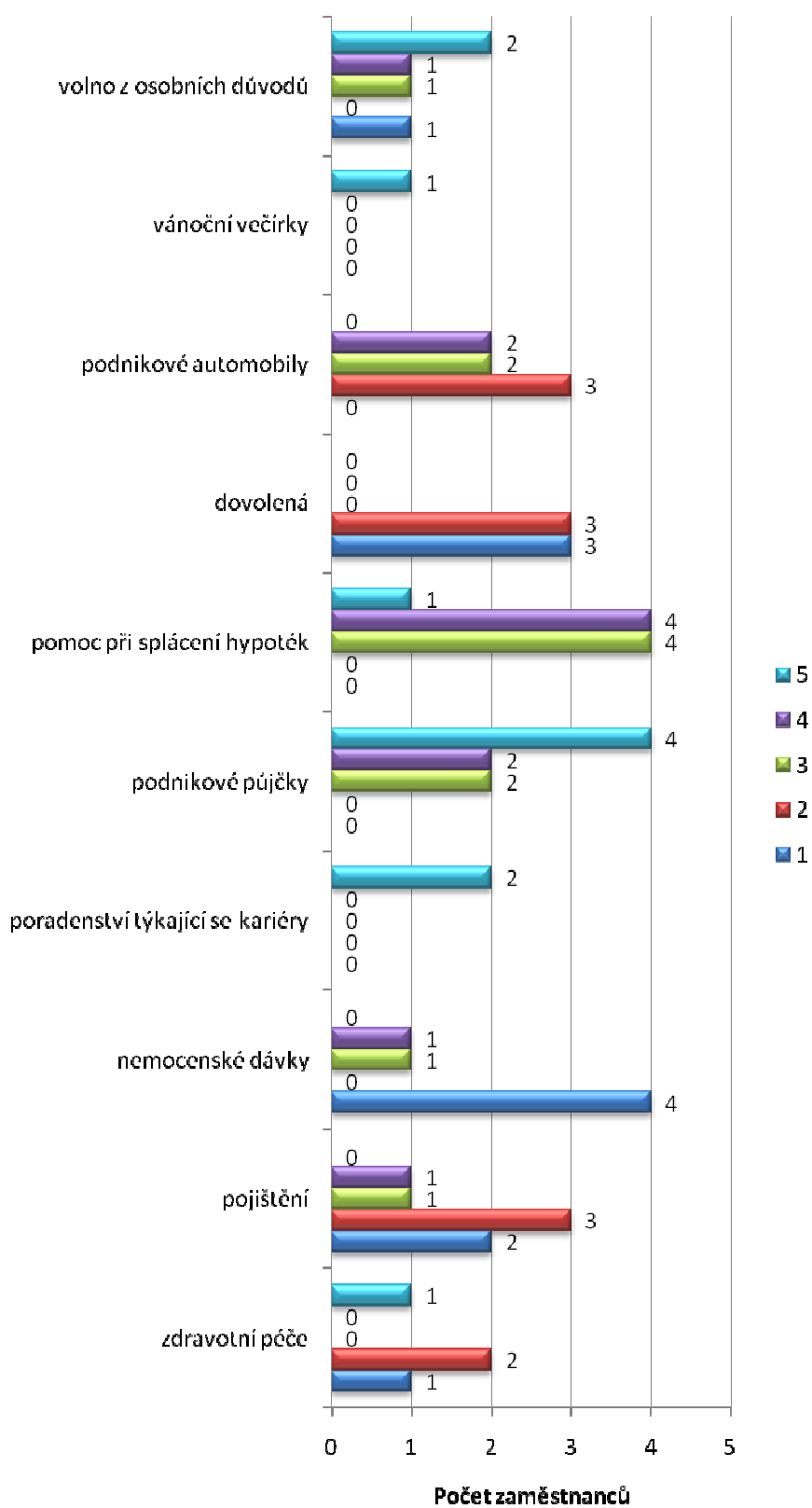


## Příloha č. 10/2: Základní výsledky analýzy



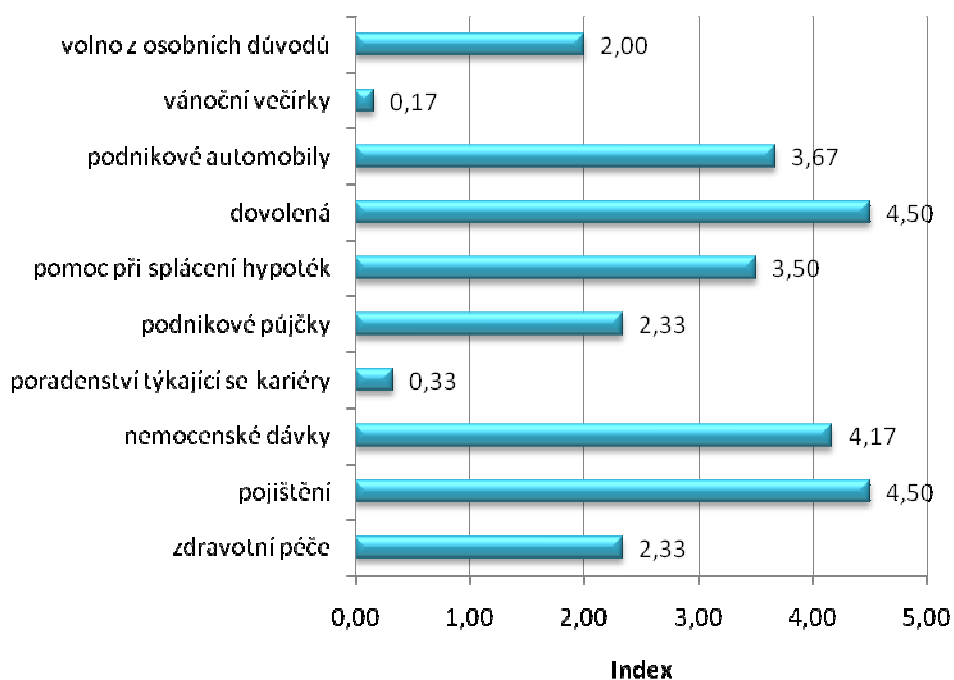
**Příloha č. 10/3: Základní výsledky analýzy**

**Důležitost zaměstnaneckých výhod**

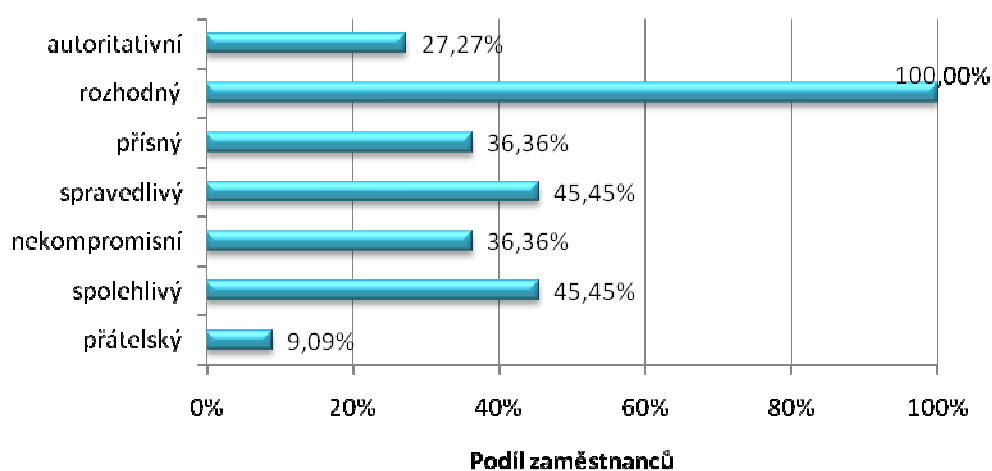


## Příloha č. 10/4: Základní výsledky analýzy

### Průměrné bodové hodnoty důležitosti zaměstnaneckých výhod

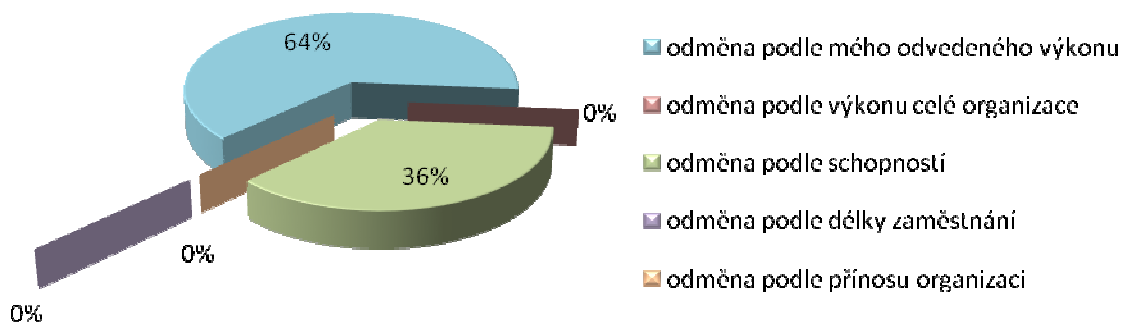


### Vlastnosti správného vedoucího

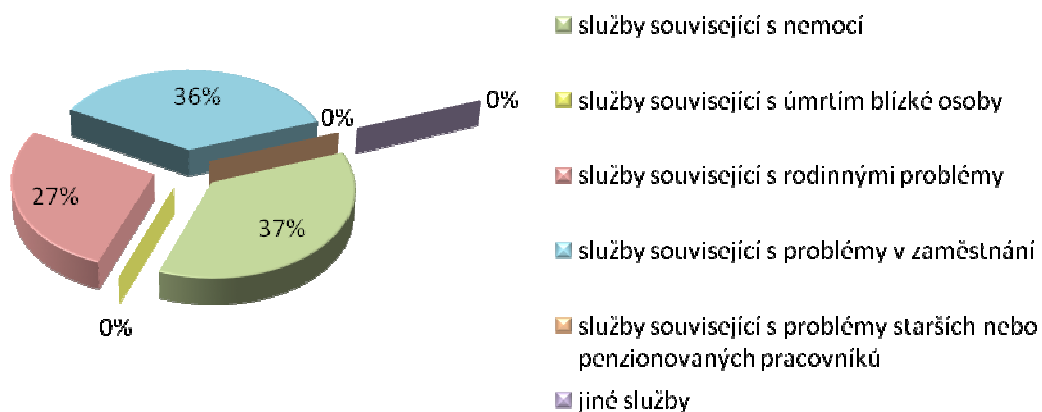


## Příloha č. 10/5: Základní výsledky analýzy

### Zásluhové odměňování

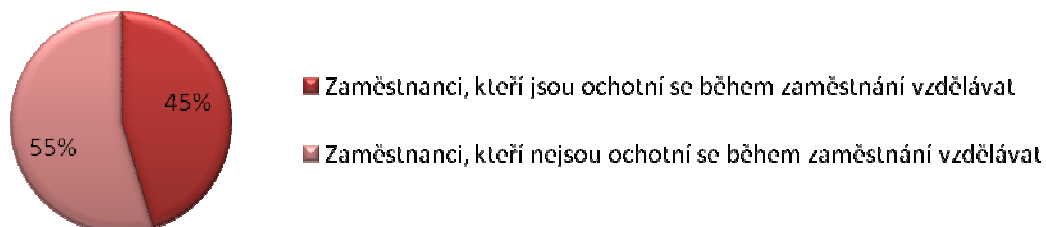


### Služby z hlediska individuální péče o pracovníka

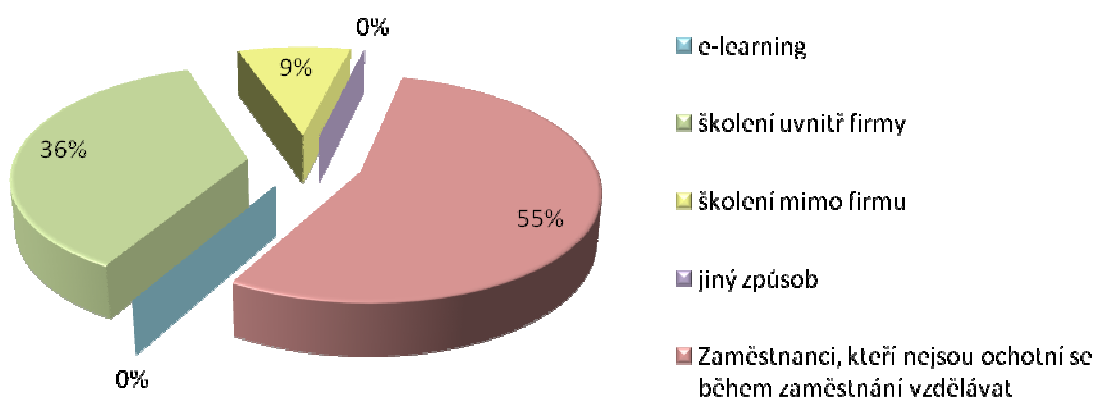


## Příloha č. 10/6: Základní výsledky analýzy

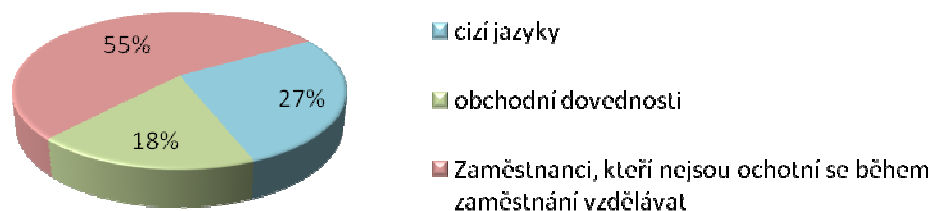
### Ochota se během zaměstnání vzdělávat



### Způsob vzdělávání

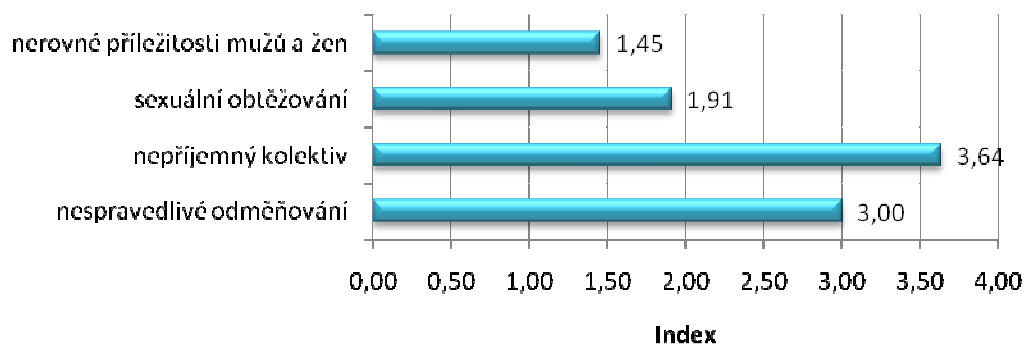


### Oblast vzdělávání

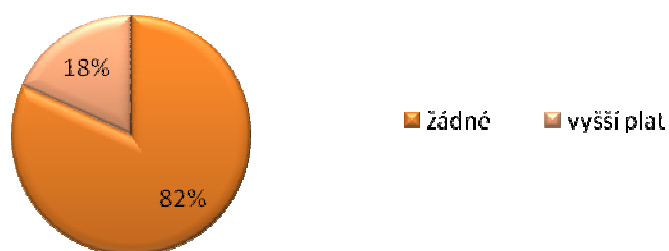


## Příloha č. 10/7: Základní výsledky analýzy

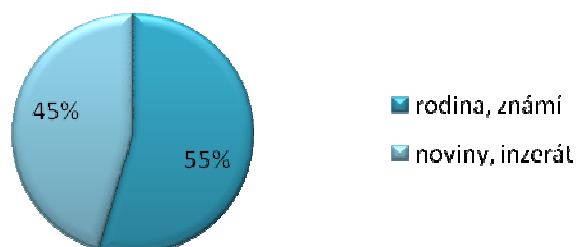
### Průměrné bodové hodnoty závažnosti jednotlivých faktorů



### Doporučení zaměstnanců pro vedení firmy

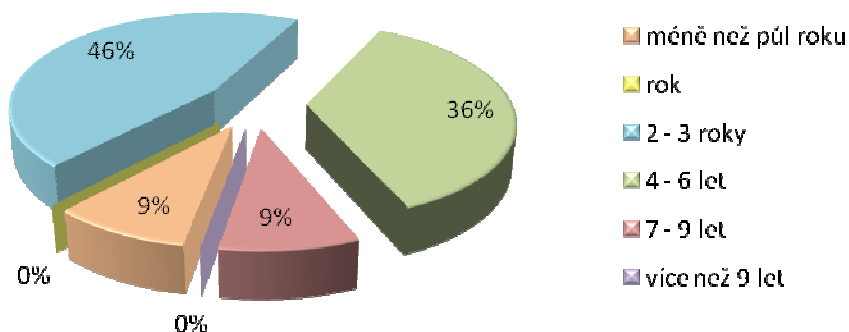


### Zdroje informací o firmě

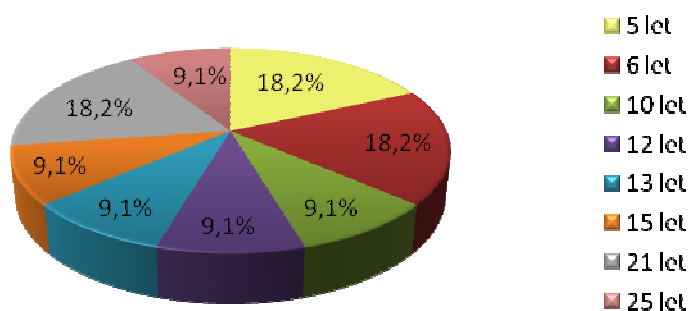


## Příloha č. 10/8: Základní výsledky analýzy

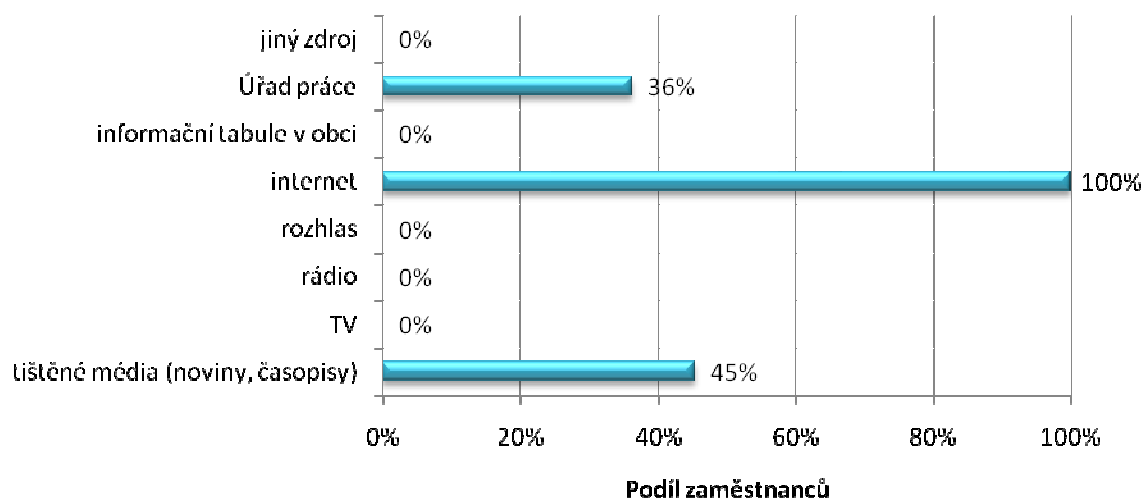
### Délka pracovního poměru u firmy



### Celková doba pracovního poměru



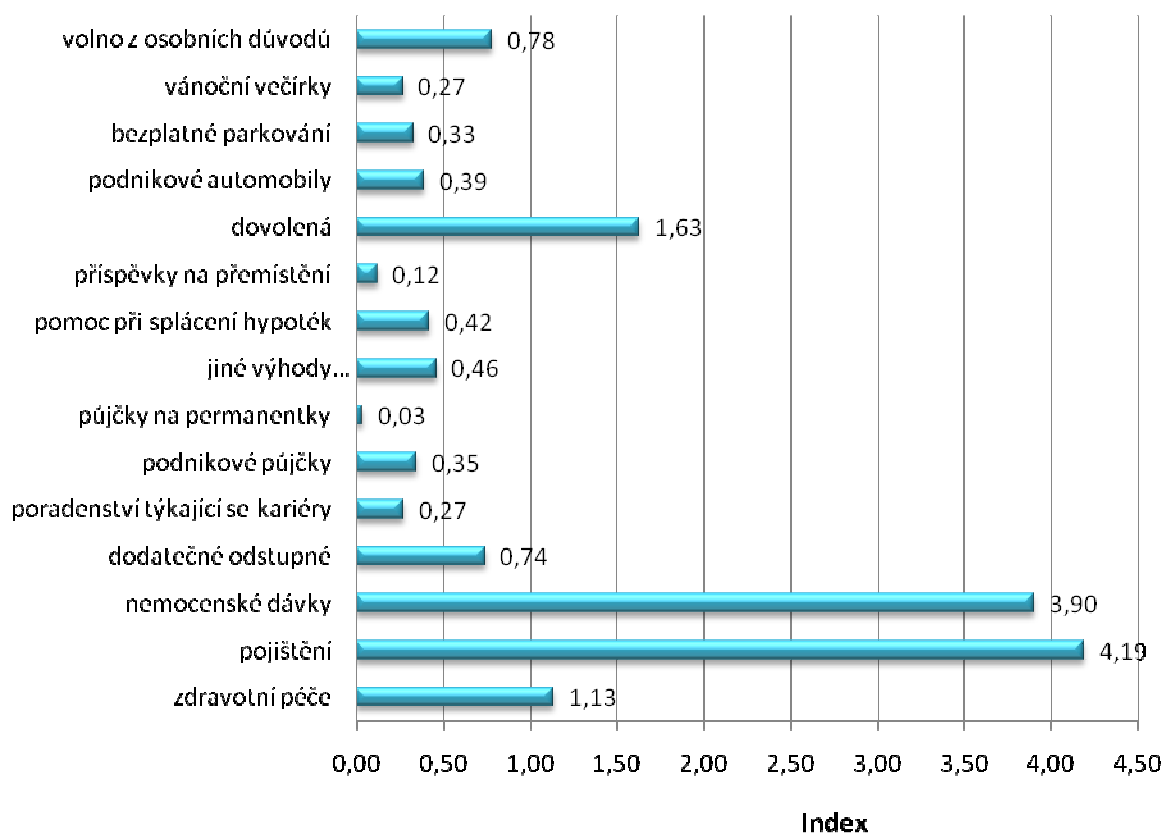
### Zdroje informací o nabízených pracovních pozicích



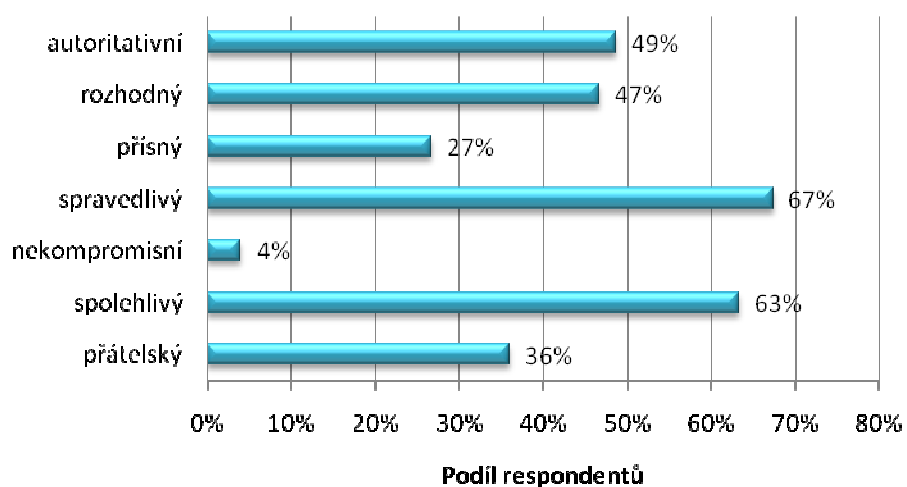


## Příloha č. 10/9: Základní výsledky analýzy

### Průměrné bodové hodnoty důležitosti zaměstnaneckých výhod

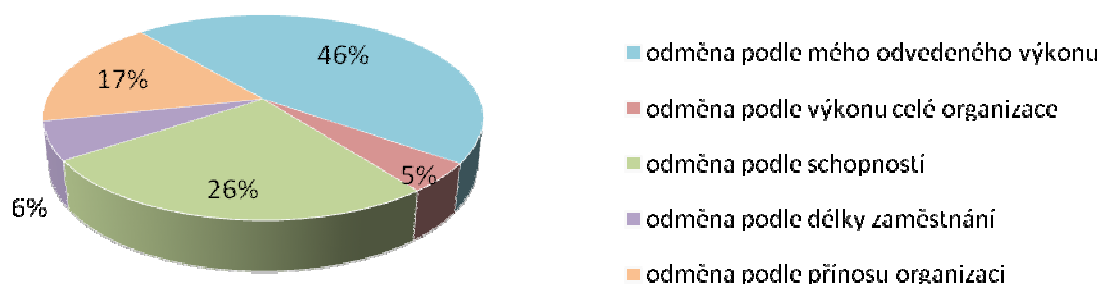


### Vlastnosti správného vedoucího

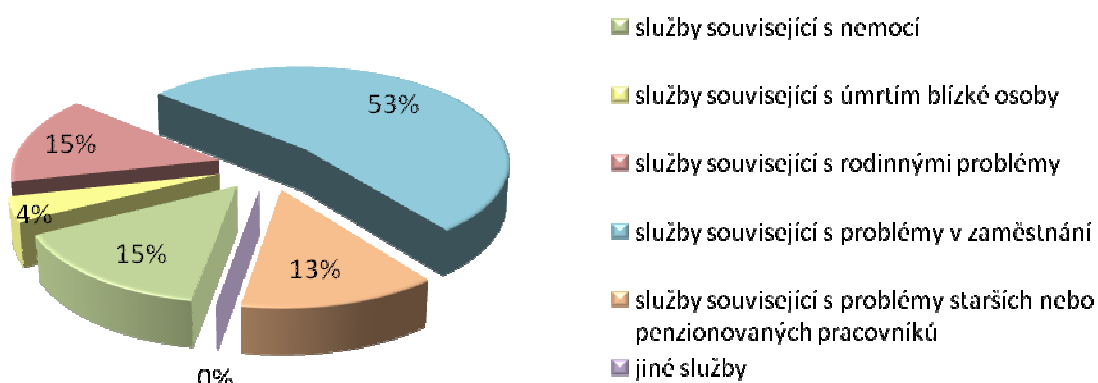


## Příloha č. 10/10: Základní výsledky analýzy

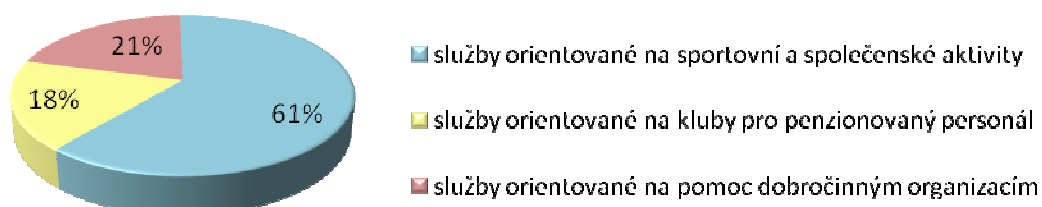
### Zásluhové odměňování



### Služby z hlediska individuální péče o pracovníka

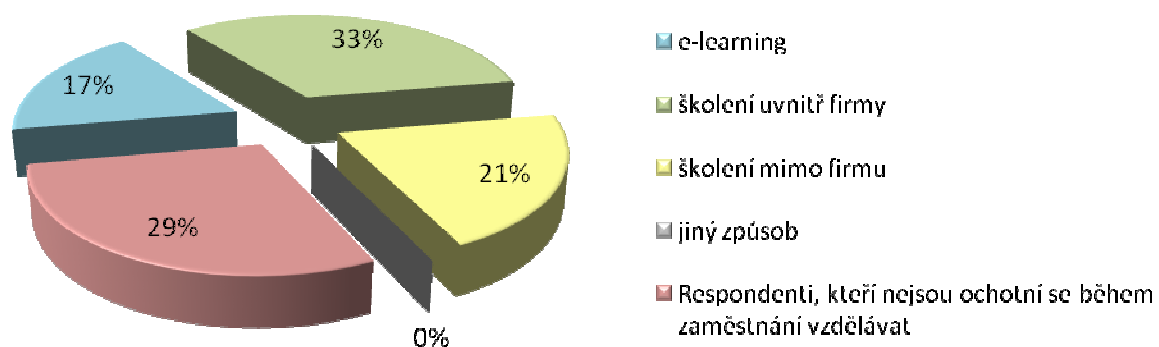


### Služby z hlediska skupinové péče o pracovníka

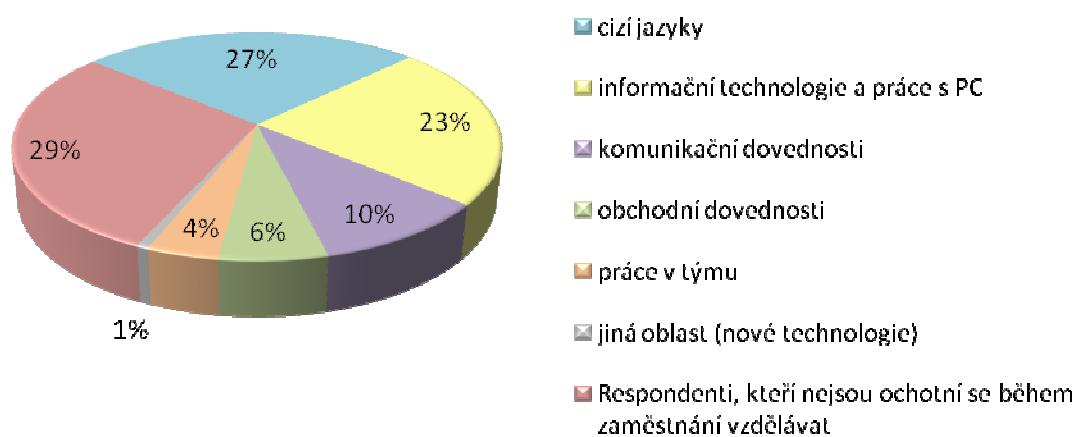


## Příloha č. 10/11: Základní výsledky analýzy

### Způsob vzdělávání



### Oblast vzdělávání



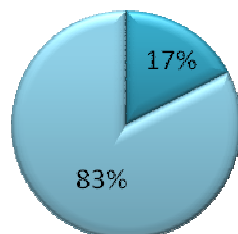
**Příloha č. 10/12: Základní výsledky analýzy**

Znamé firmy v okolí respondentů	Počet respondentů
Česká zbrojovka, a.s.	43
Slovácké strojírný, a.s.	40
Mipl, s.r.o.	19
Ferona, a.s.	19
AVX Czech Republic, s.r.o.	18
Raciola-Jehlička, s.r.o.	17
Linea Nivnice, a.s.	16
Iberofon CZ, a.s.	16
Hamé, s.r.o.	15
Rosma	12
3 VaH, s.r.o.	11
Chedo, s.r.o.	11
Kredit, s.r.o.	10
Staveko, s.r.o.	10
Colorlak, a.s.	10
Brenko, s.r.o.	10
Voma, s.r.o.	10
Imtradex, a.s.	9
Saneko, s.r.o.	9
Papp, s.r.o.	9
Araver CZ, s.r.o.	8
Zemaspol, a.s.	8
Lisoněk, s.r.o.	8
Mesit holding, a.s.	7
UH Car, s.r.o.	7
Eltisk, s.r.o.	7
Stavex UH, s.r.o.	6
<b>Valve Control, s.r.o.</b>	<b>6</b>
Pohřební služba Pospa - Jana Pospíšilová	6
Kasvo, s.r.o.	6
Foto Kastner	5
Niveko, s.r.o.	5
Lima plus, s.r.o.	5
Kovomont, s.r.o.	5
Kovos, s.r.o.	5
Moniform, s.r.o.	5

Znamé firmy v okolí respondentů	Počet respondentů
Pivovar Janáček, a.s.	5
Inreka plošiny, s.r.o.	5
Los Kachlos, s.r.o.	5
Spojmont centrum	5
Elektro Spáčil, s.r.o.	5
Autogames CZ, s.r.o.	4
JAG, s.r.o.	4
Okno, s.r.o.	4
Červinka - Czech Republic s.r.o.	4
Autoškola Žmolík	4
Chedos, s.r.o.	4
Střecha Danifera, s.r.o.	4
Tufír, s.r.o.	4
Stavprogres UB, s.r.o.	3
Autoškola Bukvic, s.r.o.	3
Střechostav, s.r.o.	3
Lutex, s.r.o.	3
Top kovoděl, s.r.o.	3
Bizmark, s.r.o.	3
Teiko, s.r.o.	3
Tempex, s.r.o.	3
Gemnet, s.r.o.	3
Hydroma, s.r.o.	3
Rumpold, s.r.o.	2
Lonab, s.r.o.	2
Střechmont	2
Tekoo, s.r.o.	2
Agrikol, s.r.o.	2
Restaurace u Kollerů	2
Pohostinství AXA	2
Lidová tvorba	1
Autokap	1
Autoškola Polášek	1
Kreativka, s.r.o.	1
Joker, s.r.o.	1

## Příloha č. 10/13: Základní výsledky analýzy

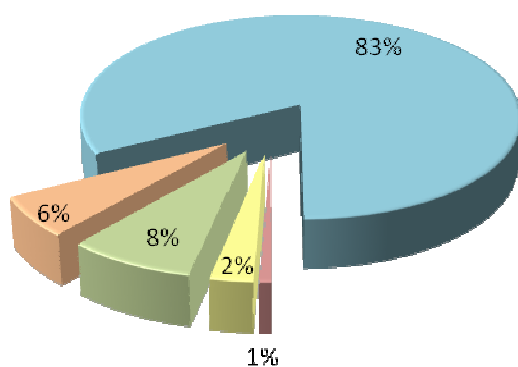
### Znalost firmy



■ Respondenti, kteří znají firmu Valve Control, s.r.o.

■ Respondenti, kteří neznají firmu Valve Control, s.r.o.

### Zdroje informací o firmě



■ tištěná média (noviny)

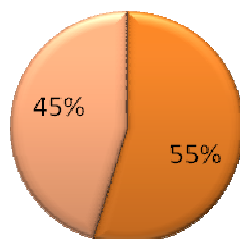
■ internet

■ přátelé a známí

■ jiný zdroj

■ Respondenti, kteří neznají firmu ValveControl, s.r.o.

### Podíl respondentů v pracovním poměru

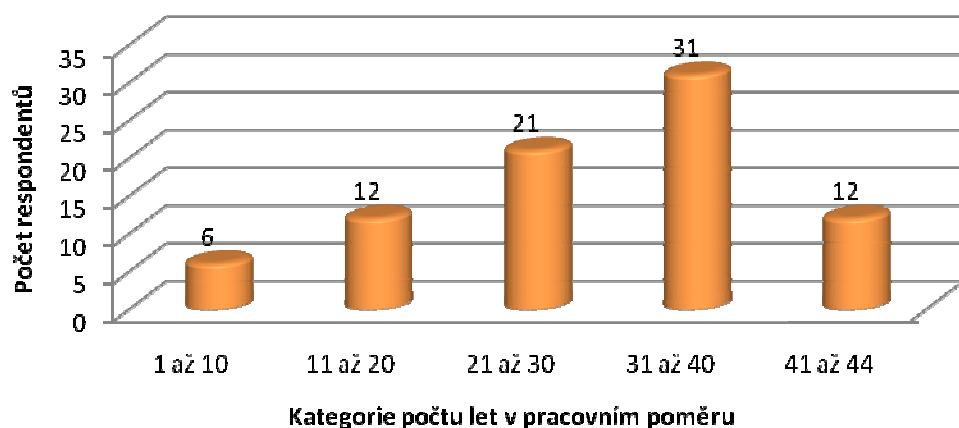


■ Respondenti, kteří jsou, popř. byli v pracovním poměru

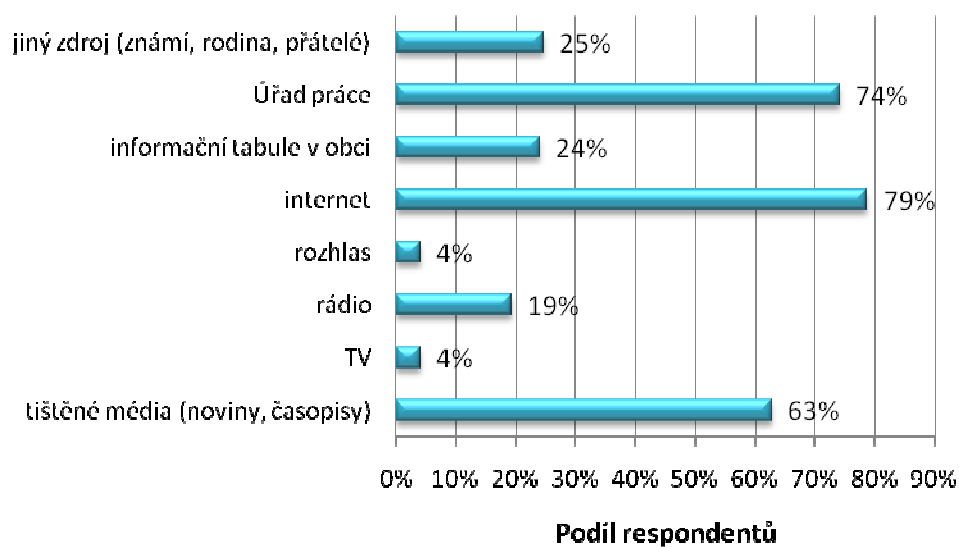
■ Respondenti, kteří nejsou a nebyli v pracovním poměru

## Příloha č. 10/14: Základní výsledky analýzy

**Počet respondentů, kteří jsou, popř. byli v pracovním poměru**

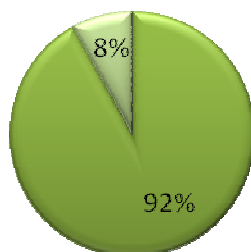


**Zdroje informací o nabízených pracovních pozicích**



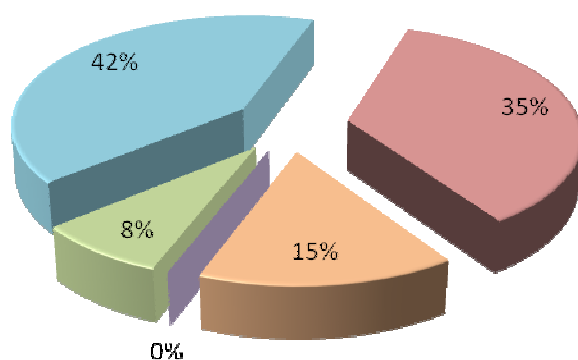
## Příloha č. 10/15: Základní výsledky analýzy

### Ochota za práci dojíždět



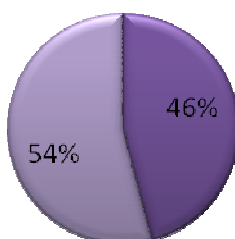
- Respondenti, kteří jsou ochotni za práci dojíždět
- Respondenti, kteří nejsou ochotni za práci dojíždět

### Ochota za práci dojíždět



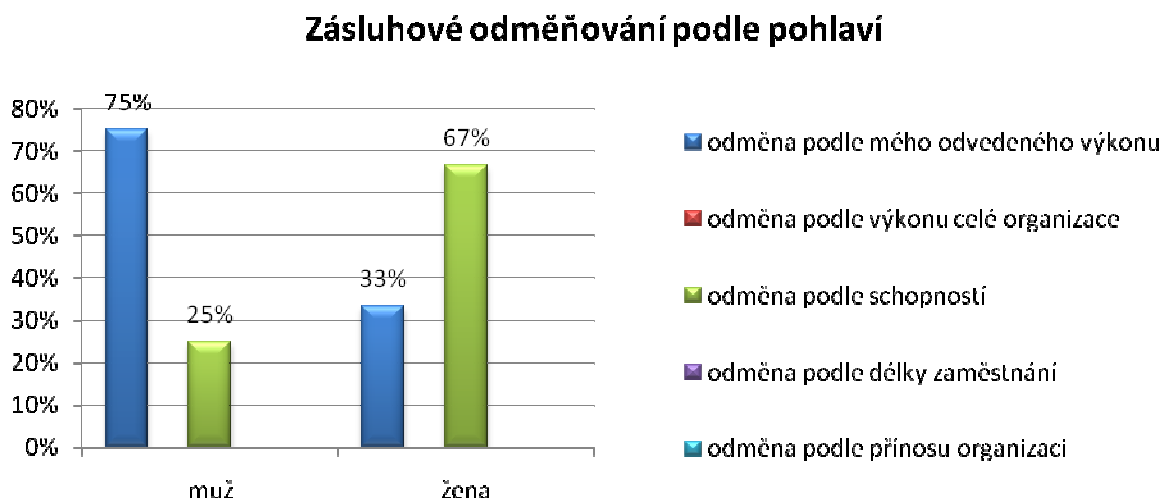
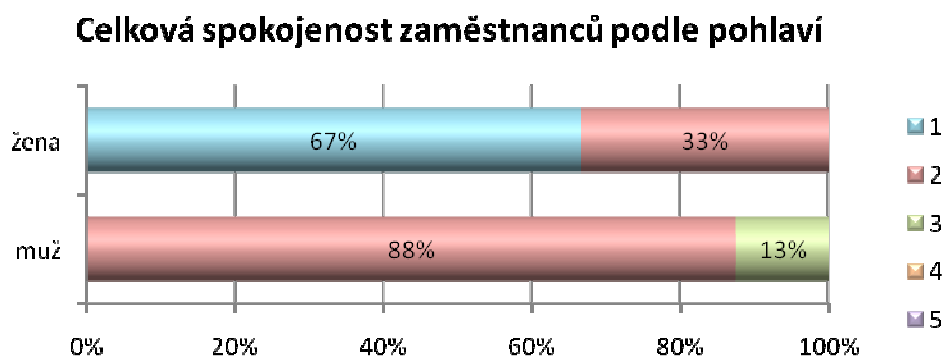
- zhruba do půl hodiny
- půl hodiny až hodinu
- hodinu až 2 hodiny
- více než 2 hodiny
- podíl respondentů, kteří nejsou ochotni za práci dojíždět

### Ochota se za práci přestěhovat



- Respondenti, kteří jsou ochotni se za práci přestěhovat
- Respondenti, kteří nejsou ochotni se za práci přestěhovat

**Příloha č. 11/1: Grafy vycházející z třídění dat 2. stupně**

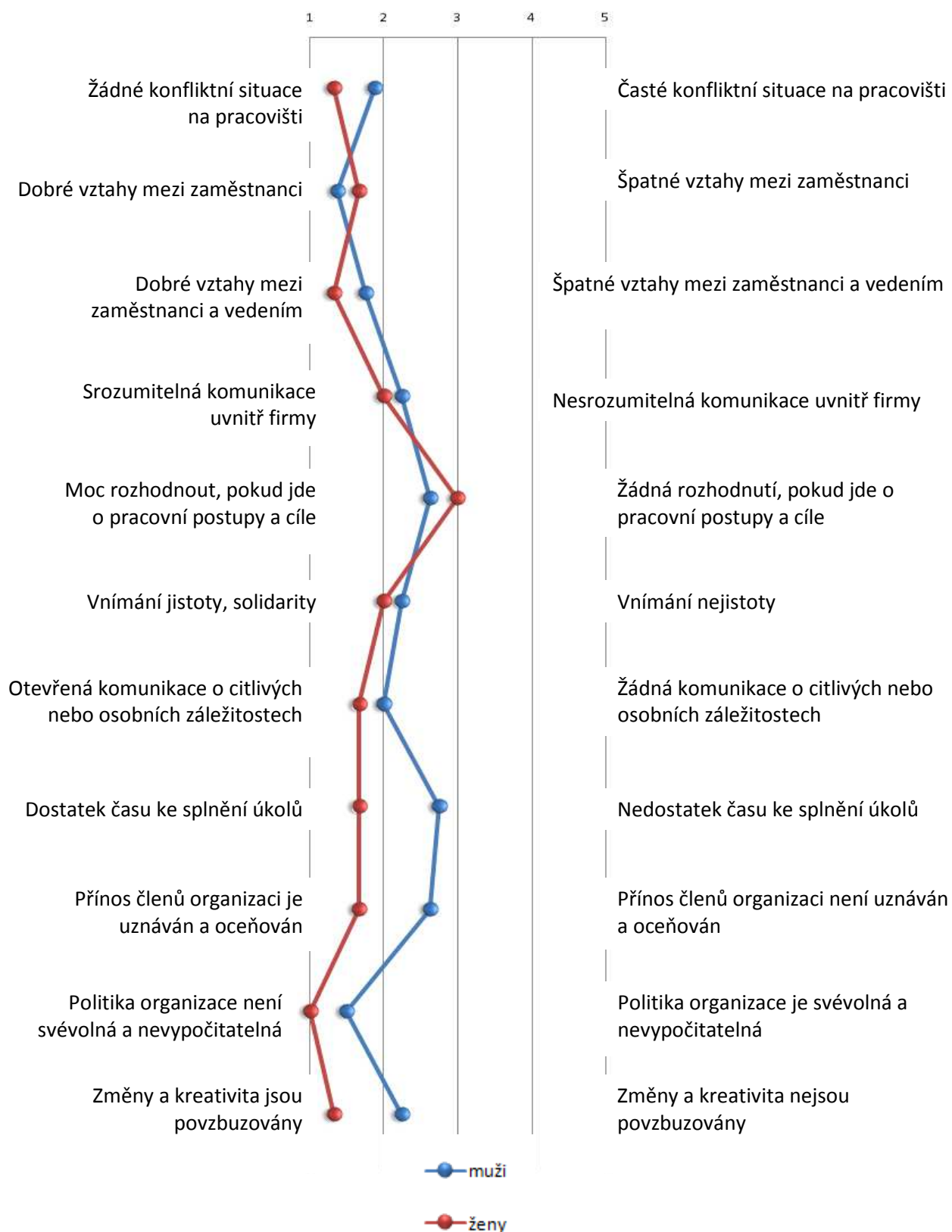




**Příloha č. 11/2: Grafy vycházející z třídění dat 2. stupně**

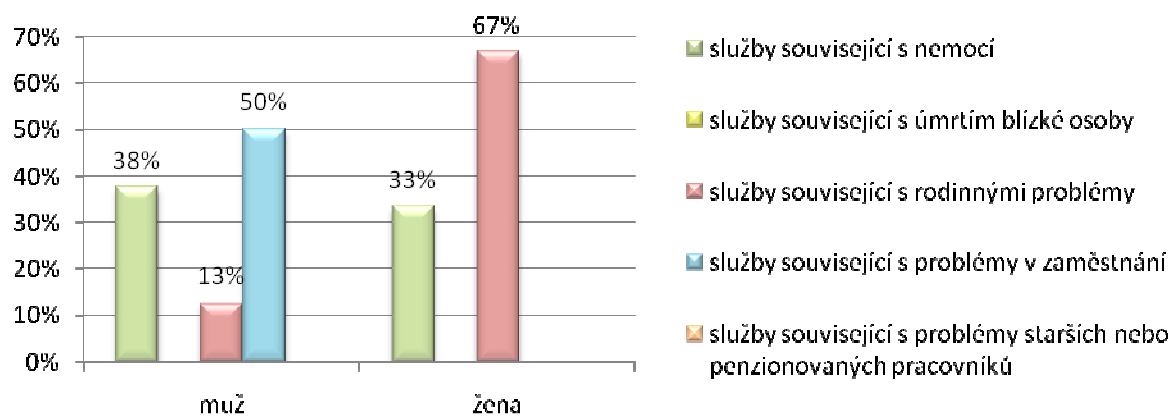
**Sémantický profil klimatu (atmosféry) organizace (průměrné hodnoty)**

1 = pozitivní vnímání, 5 = negativní vnímání

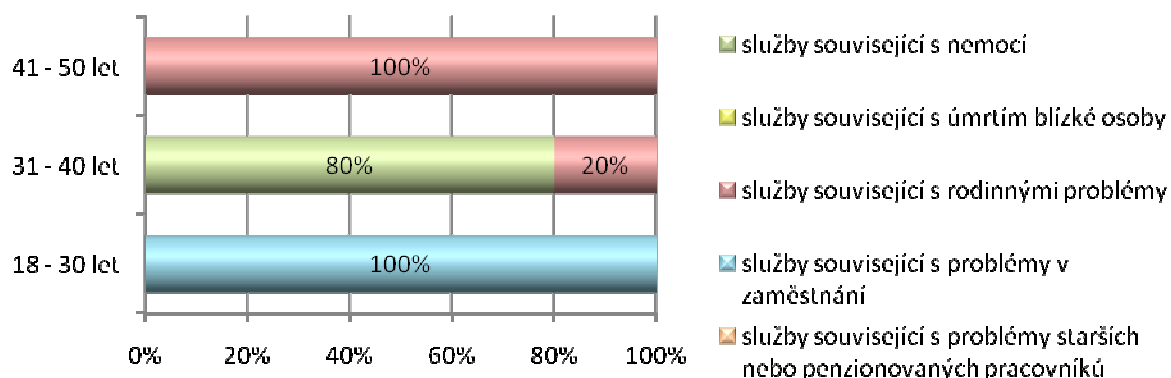


**Příloha č. 11/3: Grafy vycházející z třídění dat 2. stupně**

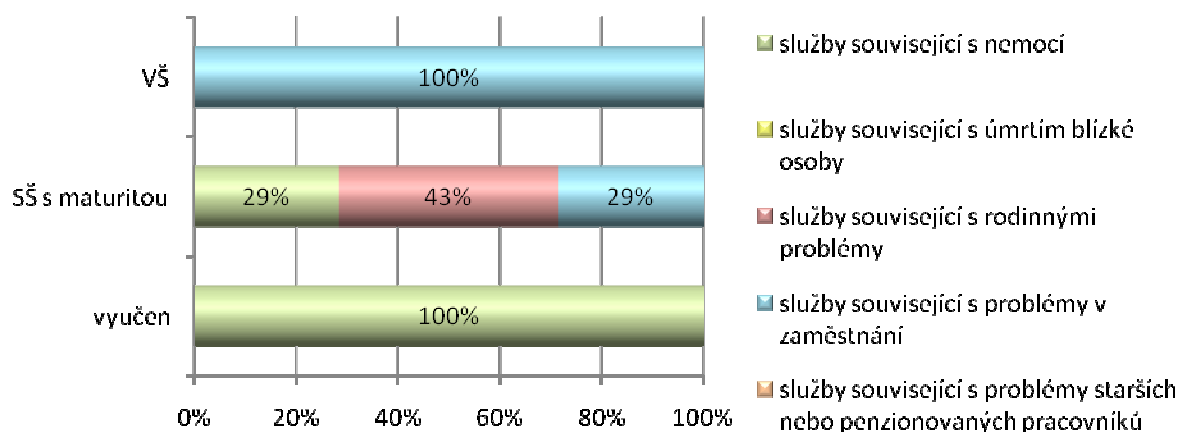
**Služby z hlediska individuální péče o pracovníka podle pohlaví**



**Služby z hlediska individuální péče o pracovníka podle věkových kategorií**

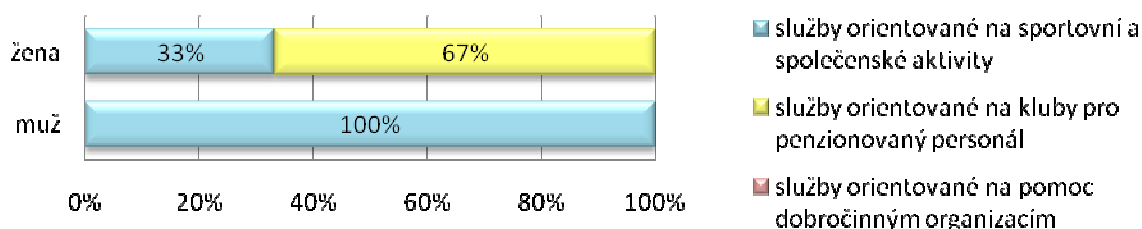


**Služby z hlediska individuální péče o pracovníka podle vzdělání**

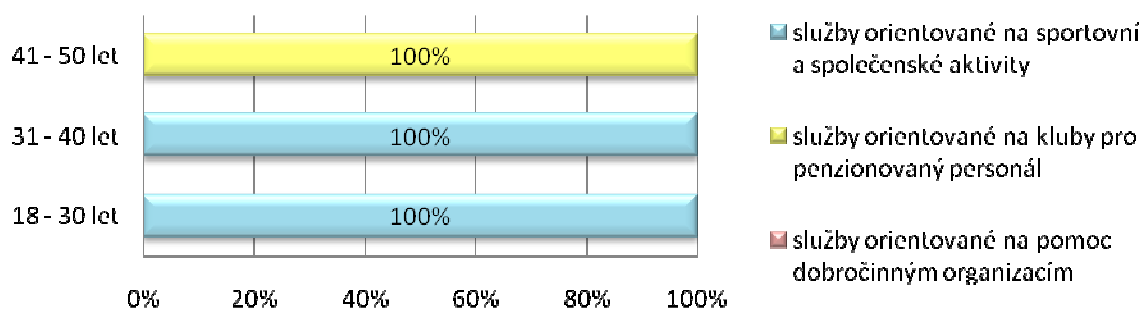


**Příloha č. 11/4: Grafy vycházející z třídění dat 2. stupně**

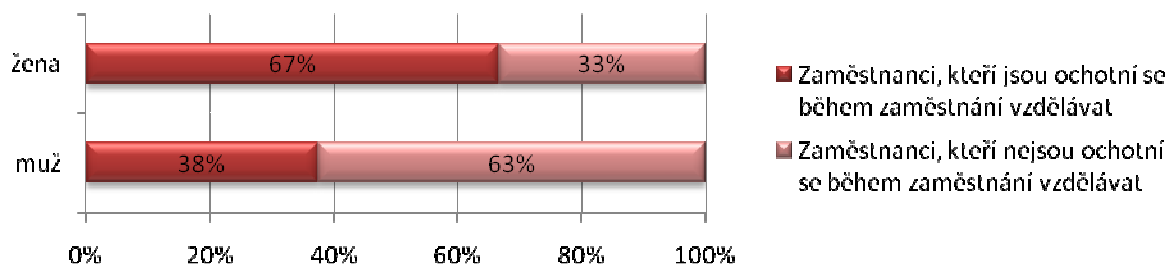
**Služby z hlediska skupinové péče o pracovníka podle pohlaví**



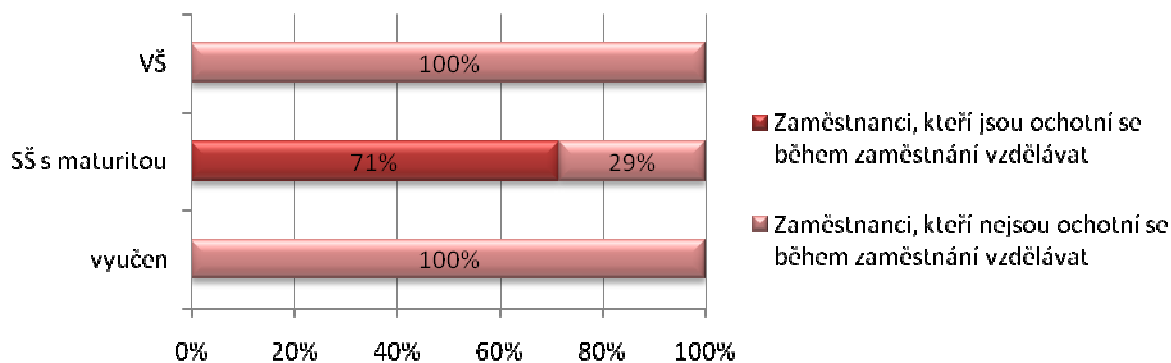
**Služby z hlediska skupinové péče o pracovníka podle věkových kategorií**



**Ochota se během zaměstnání vzdělávat podle pohlaví**

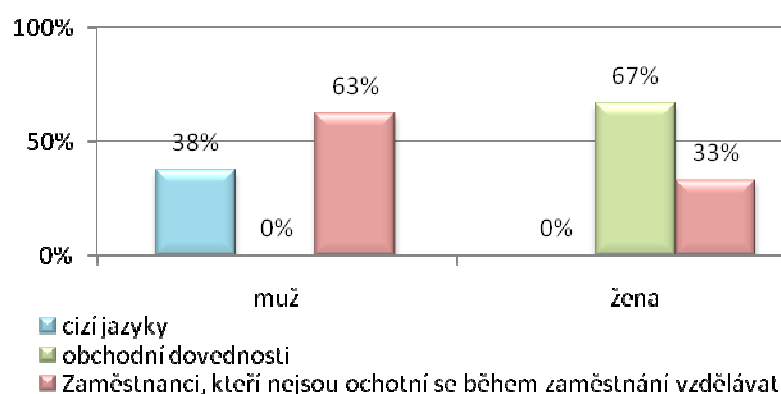


**Ochota se během zaměstnání vzdělávat podle vzdělání**

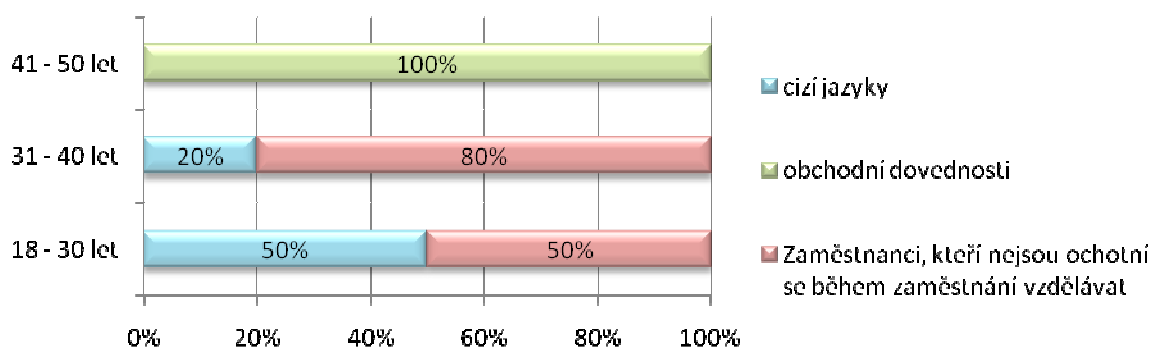


**Příloha č. 11/5: Grafy vycházející z třídění dat 2. stupně**

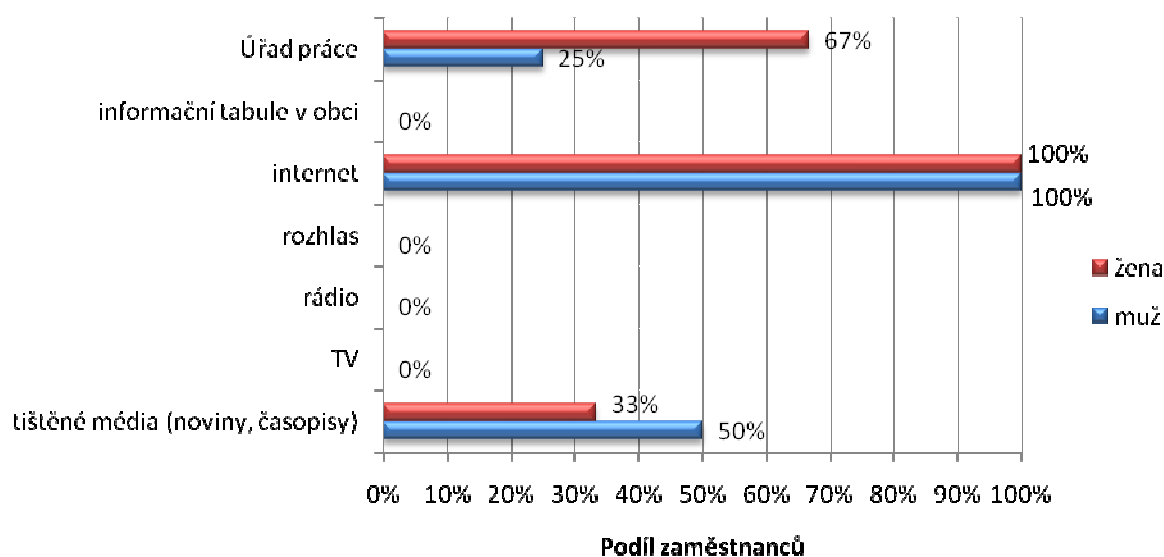
**Oblast vzdělávání podle pohlaví**



**Oblast vzdělávání podle věkových kategorií**

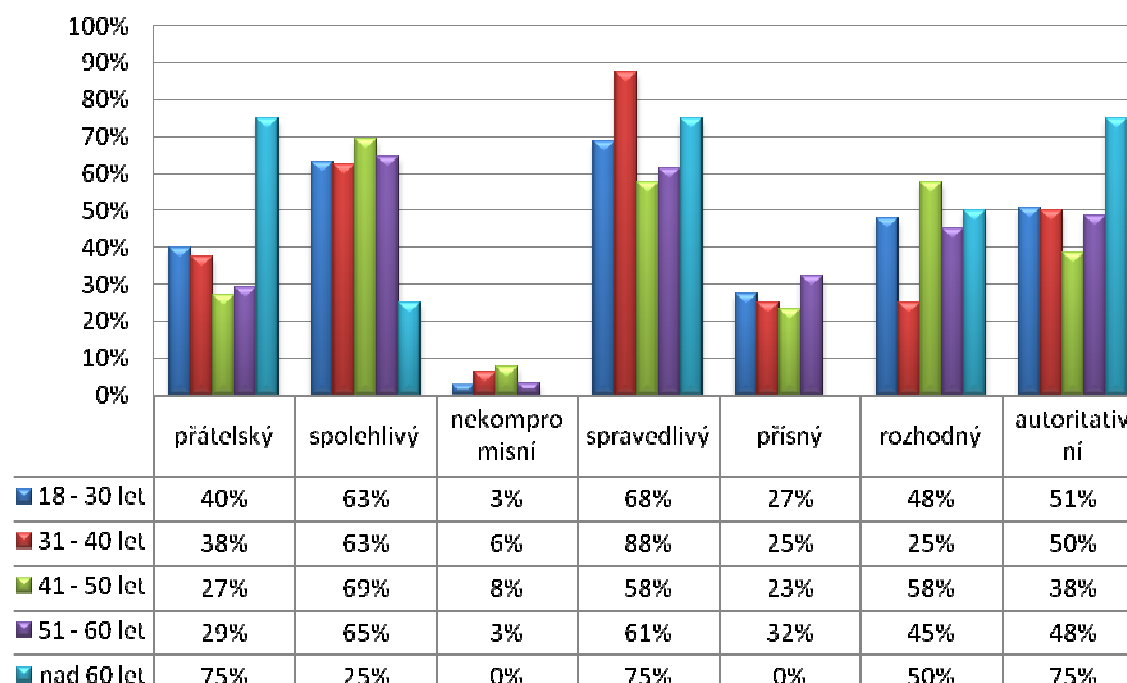


**Zdroje informací o nabízených pracovních pozicích podle pohlaví**

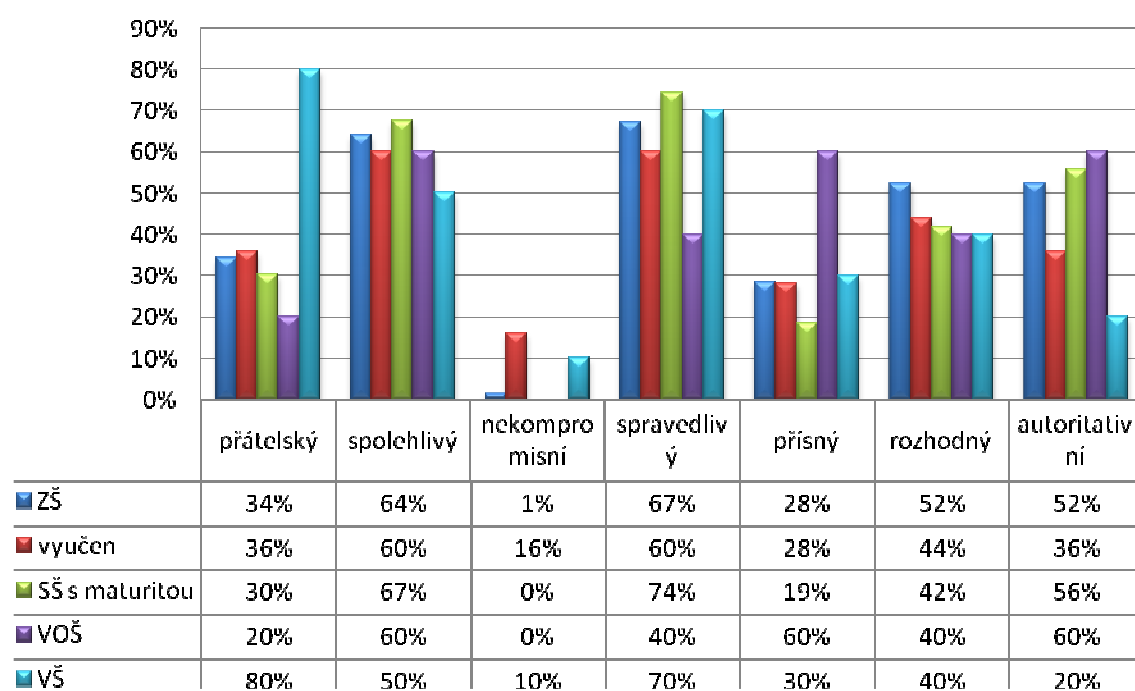


**Příloha č. 11/6: Grafy vycházející z třídění dat 2. stupně**

**Vlastnosti správného vedoucího podle věkových kategorií**

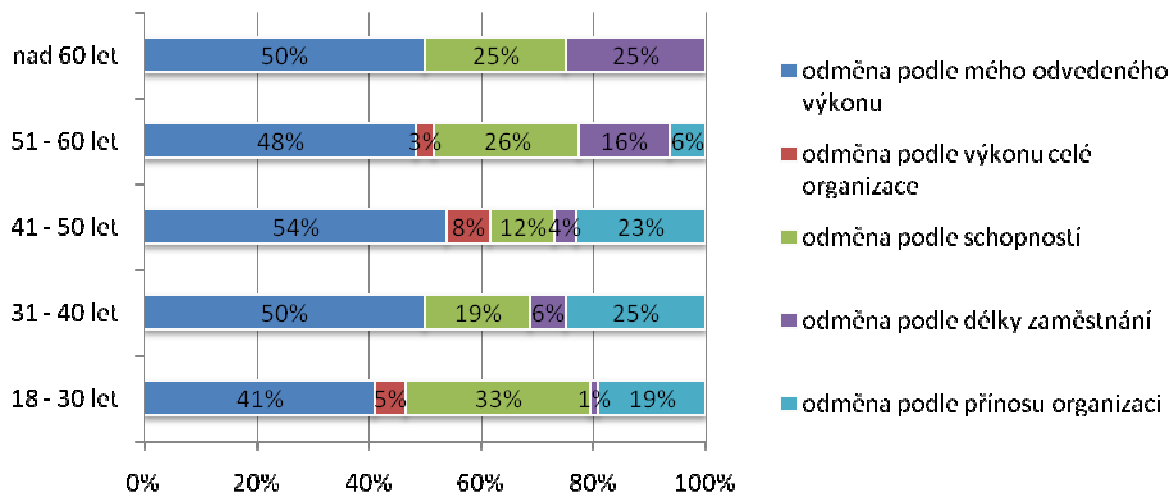


**Vlastnosti správného vedoucího podle vzdělání**

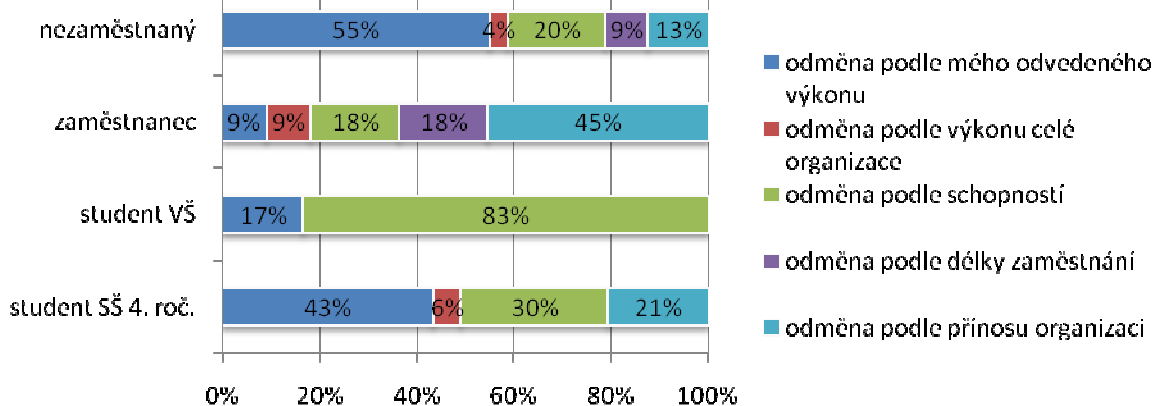


**Příloha č. 11/7: Grafy vycházející z třídění dat 2. stupně**

**Zásluhové odměňování podle věkových kategorií**

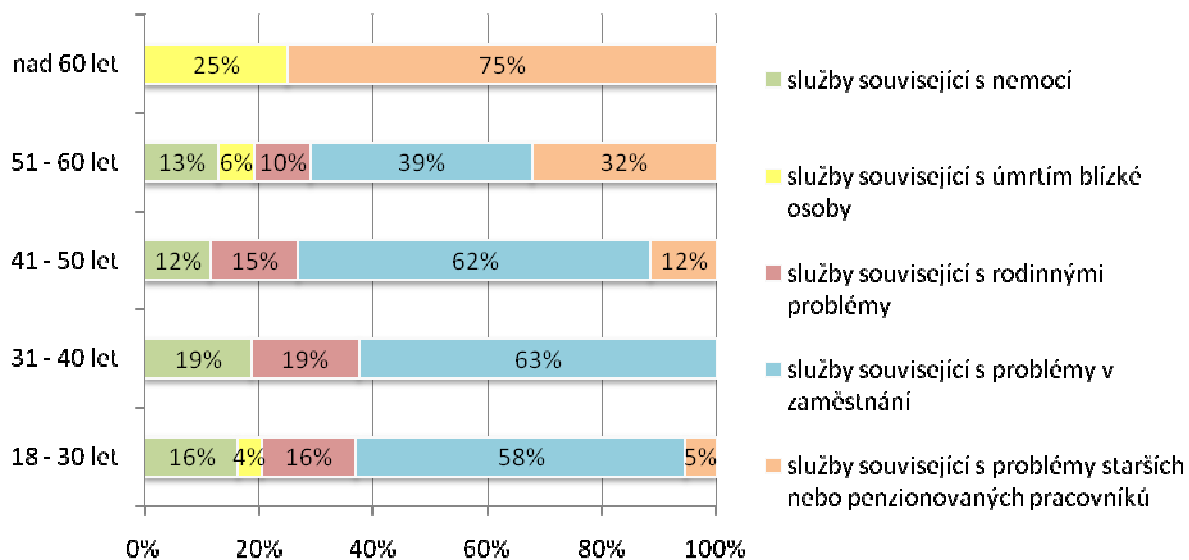


**Zásluhové odměňování podle jednotlivých kategorií**

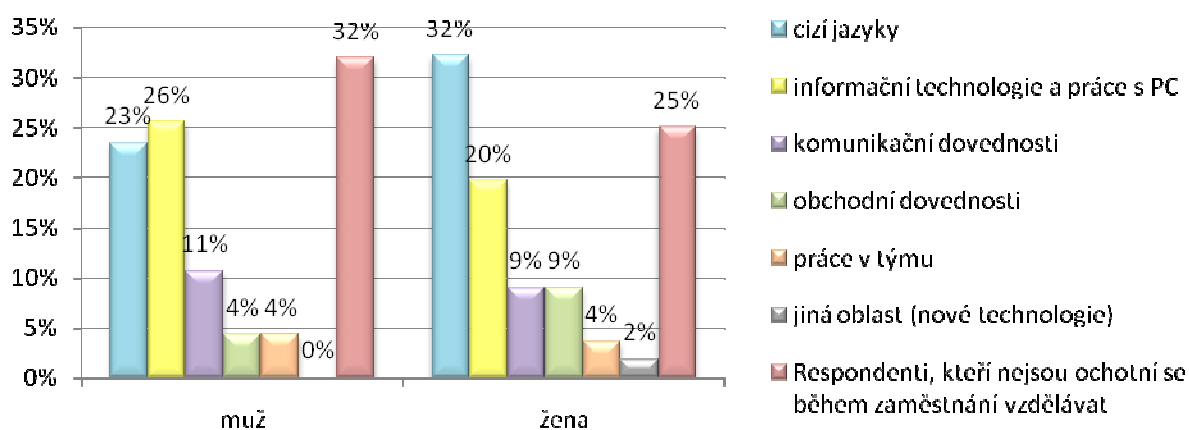


**Příloha č. 11/8: Grafy vycházející z třídění dat 2. stupně**

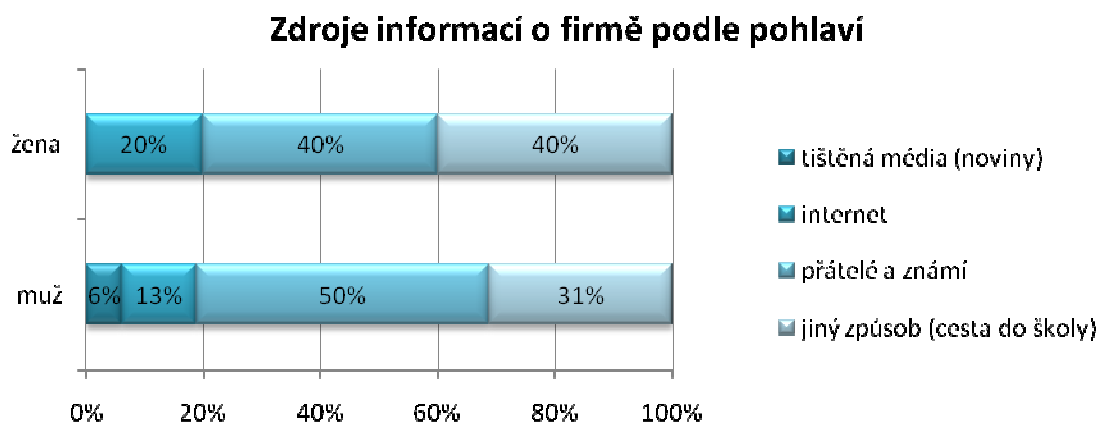
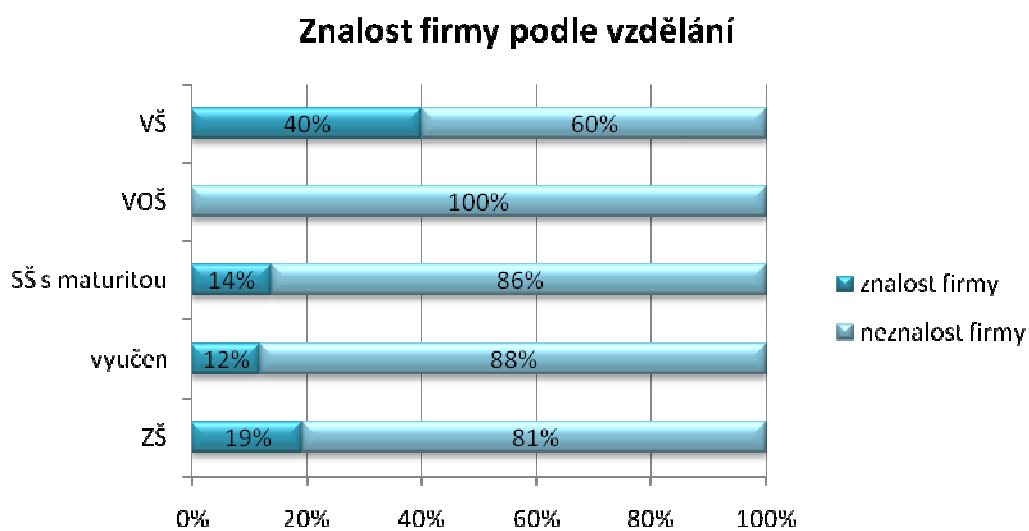
**Služby z hlediska individuální péče o pracovníka podle věkových kategorií**



**Oblast vzdělávání podle pohlaví**



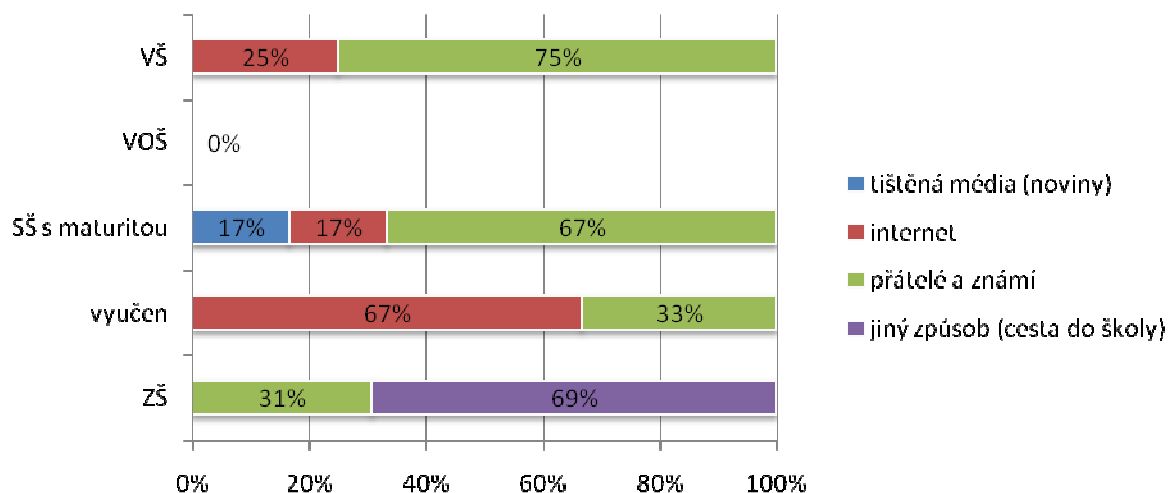
**Příloha č. 11/9: Grafy vycházející z třídění dat 2. stupně**



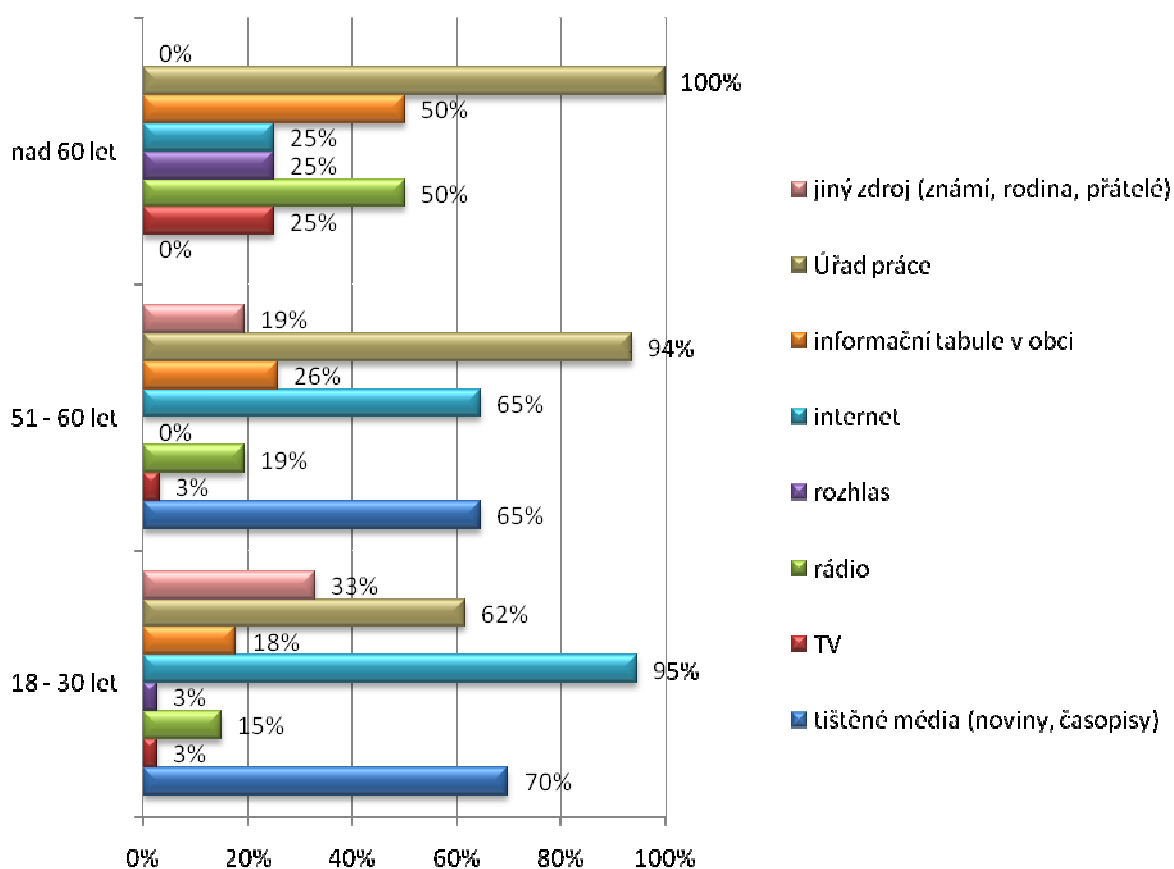


**Příloha č. 11/10: Grafy vycházející z třídění dat 2. stupně**

**Zdroje informací o firmě podle vzdělání**

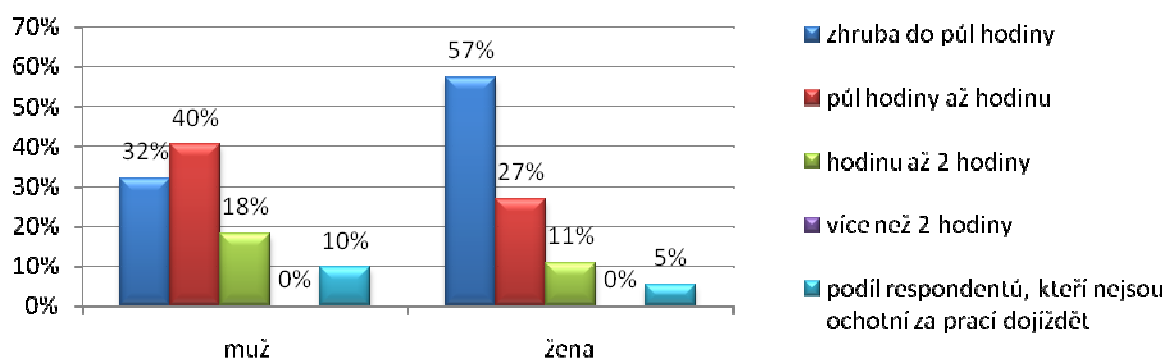


**Zdroje informací o nabízených pracovních pozicích podle věkových kategorií**

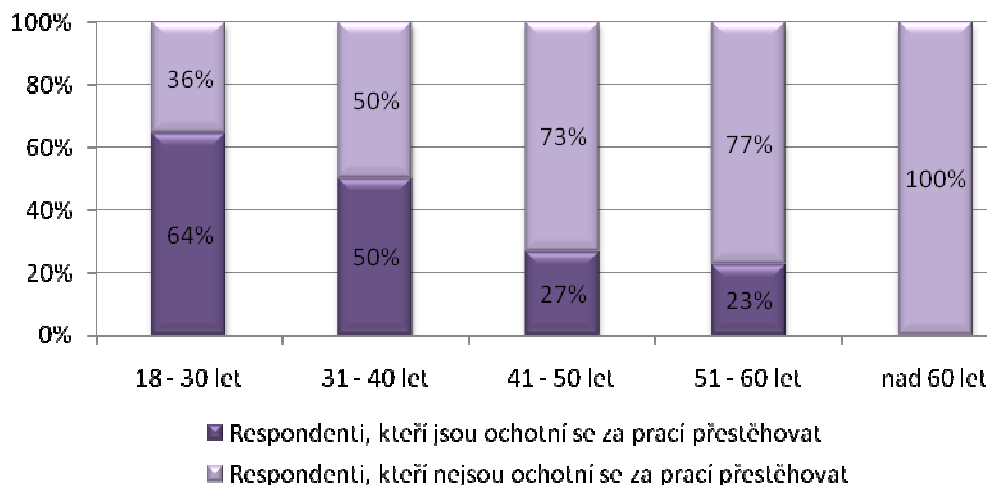


**Příloha č. 11/11: Grafy vycházející z třídění dat 2. stupně**

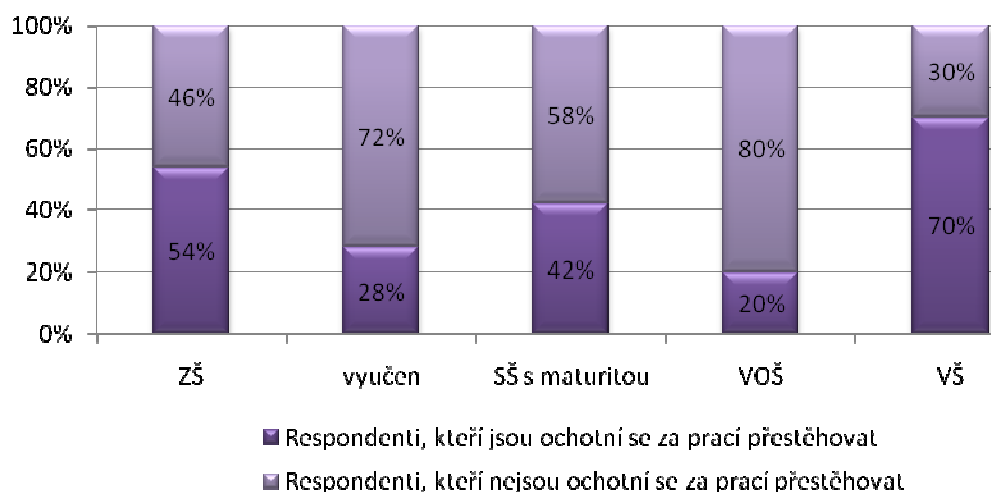
**Ochota za práci dojíždět podle pohlaví**



**Ochota se za práci přestěhovat podle věkových kategorií**



**Ochota se za práci přestěhovat podle vzdělání**



## Kontingenční tabulky

*KT: Spokojenost s platovým ohodnocením a pohlaví*

**Spokojenost s platovým ohodnocením \* Pohlaví Crosstabulation**

			Pohlaví		Total
			muž	žena	
Spokojenost s platovým ohodnocením	největší spokojenost	Count	0	3	3
		Expected Count	2,2	,8	3,0
		Adjusted Residual	-3,32	3,32	
	2	Count	3	0	3
		Expected Count	2,2	,8	3,0
		Adjusted Residual	1,2	-1,2	
	3	Count	4	0	4
		Expected Count	2,9	1,1	4,0
		Adjusted Residual	1,5	-1,5	
	4	Count	1	0	1
		Expected Count	,7	,3	1,0
		Adjusted Residual	,6	-,6	
Total		Count	8	3	11
		Expected Count	8,0	3,0	11,0

Muži volili variantu 1 daleko méně, než jsem očekávala (-3,32). Skutečné hodnoty jsou tedy nižší než očekávané. Ženy volily variantu 1 daleko více, než jsem očekávala (3,32). Zde jsou tedy skutečné hodnoty vyšší, než jsem očekávala.

Z výzkumu vyplynulo, že ženy jsou více spokojené s platovým ohodnocením než muži.

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,000 <sup>a</sup>	3	0,01
Likelihood Ratio	12,891	3	,005
Linear-by-Linear Association	6,563	1	,010
N of Valid Cases	11		

a. 8 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,27.

Číslo  $0,01 < 0,05$ . Zamítáme  $H_0$  a přijímáme  $H_1$ , což znamená, že mezi faktory spokojenost s platovým ohodnocením a pohlaví existuje závislost.

**Příloha č. 12/2:** Analýza spokojenosti zaměstnanců firmy v programu SPSS Statistics 17.0

*KT: Spokojenost s pracovním kolektivem a pohlaví*

**Spokojenost s pracovním kolektivem \* Pohlaví Crosstabulation**

			Pohlaví		Total
			muž	žena	
Spokojenost s pracovním kolektivem	největší spokojenost	Count	0	3	3
		Expected Count	2,2	,8	3,0
		Adjusted Residual	-3,32	3,32	
2		Count	8	0	8
		Expected Count	5,8	2,2	8,0
		Adjusted Residual	3,32	-3,32	
Total		Count	8	3	11
		Expected Count	8,0	3,0	11,0

Muži volili variantu 1 daleko méně, než jsem očekávala (-3,32). Skutečné hodnoty jsou tedy nižší než očekávané hodnoty. Variantu 2 však volili více, než jsem očekávala (3,32). Ženy volily variantu 1 daleko více, než jsem očekávala (3,32). Zde jsou tedy skutečné hodnoty vyšší, než jsem očekávala. Variantu 2 volily však méně, než jsem očekávala (-3,32).

Výzkumem bylo zjištěno, že muži ohodnotili spokojenost s pracovním kolektivem dvojkou, zatímco ženy jedničkou.

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	11,000 <sup>a</sup>	1	9,11E-4		
Continuity Correction <sup>b</sup>	6,536	1	,011		
Likelihood Ratio	12,891	1	,000		
Fisher's Exact Test				,006	,006
Linear-by-Linear Association	10,000	1	,002		
N of Valid Cases	11				

a. 3 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,82.

b. Computed only for a 2x2 table

Číslo  $0,0009 < 0,05$ . Zamítáme  $H_0$  a přijímáme  $H_1$ , což znamená, že mezi faktory spokojenost s pracovním kolektivem a pohlaví existuje závislost.

**Příloha č. 12/3:** Analýza spokojenosti zaměstnanců firmy v programu SPSS Statistics 17.0

*KT: Celková spokojenost a pohlaví*

Celková spokojenost * Pohlaví Crosstabulation					
			Pohlaví		Total
			muž	žena	
Celková spokojenost	největší spokojenost	Count	0	2	2
		Expected Count	1,5	,5	2,0
		Adjusted Residual	-2,55	2,55	
	2	Count	7	1	8
		Expected Count	5,8	2,2	8,0
		Adjusted Residual	1,8	-1,8	
	3	Count	1	0	1
		Expected Count	,7	,3	1,0
		Adjusted Residual	,6	-,6	
	Total	Count	8	3	11
		Expected Count	8,0	3,0	11,0

Muži volili variantu 1 daleko méně, než jsem očekávala (-2,55). Skutečné hodnoty jsou tedy nižší než očekávané hodnoty. Ženy volily variantu 1 daleko více, než jsem očekávala (2,55). Zde jsou tedy skutečné hodnoty vyšší, než jsem očekávala.

Z výzkumu vyplynulo, že ženy jsou celkově více spokojené než muži.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,589 <sup>a</sup>	2	0,04
Likelihood Ratio	6,863	2	,032
Linear-by-Linear Association	4,701	1	,030
N of Valid Cases	11		

a. 5 cells (83,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,27.

Číslo  $0,04 < 0,05$ . Zamítáme  $H_0$  a přijímáme  $H_1$ , což znamená, že mezi faktory celková spokojenost a pohlaví existuje závislost.

**Příloha č. 12/4:** Analýza spokojenosti zaměstnanců firmy v programu SPSS Statistics 17.0

*KT: Spokojenost s platovým ohodnocením a věkové kategorie*

Spokojenost s platovým ohodnocením * Věkové kategorie Crosstabulation						
			Věkové kategorie			Total
			18 - 30 let	31 - 40 let	41 - 50 let	
Spokojenost s platovým ohodnocením	největší spokojenost	Count	0	1	2	3
		Expected Count	1,1	1,4	,5	3,0
		Adjusted Residual	-1,5	-,5	2,55	
	2	Count	1	2	0	3
		Expected Count	1,1	1,4	,5	3,0
		Adjusted Residual	-,1	,9	-1,0	
	3	Count	3	1	0	4
		Expected Count	1,5	1,8	,7	4,0
		Adjusted Residual	2,01	-1,0	-1,2	
	4	Count	0	1	0	1
		Expected Count	,4	,5	,2	1,0
		Adjusted Residual	-,8	1,1	-,5	
Total		Count	4	5	2	11
		Expected Count	4,0	5,0	2,0	11,0

Zaměstnanci ve věkové kategorii 41 – 50 let volily variantu 1 daleko více, než jsem očekávala (2,55). Zde jsou tedy skutečné hodnoty vyšší, než jsem očekávala. Zaměstnanci, řadící se do věkové kategorie 18 – 30 let volily variantu 3 daleko více, než jsem očekávala (2,01). Zde jsou tedy skutečné hodnoty vyšší, než očekávané.

Z výzkumu vyplynulo, že zaměstnanci ve věkové kategorii 41 – 50 let jsou více spokojení, než zaměstnanci v jiných věkových kategoriích.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,854 <sup>a</sup>	6	0,13
Likelihood Ratio	10,660	6	,099
Linear-by-Linear Association	3,458	1	,063
N of Valid Cases	11		

a. 12 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,18.

Číslo 0,13 > 0,05. Přijímáme tedy  $H_0$ , což znamená, že mezi faktory spokojenost s platovým ohodnocením a věkové kategorie neexistuje závislost.

**Příloha č. 12/5: Analýza spokojenosti zaměstnanců firmy v programu SPSS Statistics 17.0**

*KT: Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami a věkové kategorie*

Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami * Věkové kategorie Crosstabulation						
			Věkové kategorie			Total
			18 - 30 let	31 - 40 let	41 - 50 let	
Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami	největší spokojenost	Count	1	2	0	3
		Expected Count	1,1	1,4	,5	3,0
		Adjusted Residual	-,1	,9	-1,0	
	2	Count	3	1	2	6
		Expected Count	2,2	2,7	1,1	6,0
		Adjusted Residual	1,0	-2,1	1,4	
	3	Count	0	2	0	2
		Expected Count	,7	,9	,4	2,0
		Adjusted Residual	-1,2	1,7	-,7	
Total	Count	4	5	2	11	
	Expected Count	4,0	5,0	2,0	11,0	

Zaměstnanci ve věkové kategorii 31 – 40 let volili variantu 2 daleko méně, než jsem očekávala (-2,1). Skutečné hodnoty jsou tedy nižší než očekávané hodnoty.

Z výzkumu vyplynulo, že zaměstnanci ve věkové kategorii 31 – 40 let hodnotili spokojenost se zaměstnaneckými výhodami jako jediná trojkou.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,408 <sup>a</sup>	4	0,25
Likelihood Ratio	6,840	4	,145
Linear-by-Linear Association	,242	1	,623
N of Valid Cases	11		

a. 9 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,36.

Číslo  $0,25 > 0,05$ . Přijímáme tedy  $H_0$ , což znamená, že mezi faktory spokojenost se zaměstnaneckými výhodami a věkové kategorie neexistuje závislost.

**Příloha č. 12/6:** Analýza spokojenosti zaměstnanců firmy v programu SPSS Statistics 17.0

*KT: Spokojenost s pracovní dobou a věkové kategorie*

Spokojenost s pracovní dobou * Věkové kategorie Crosstabulation						
			Věkové kategorie			Total
			18 - 30 let	31 - 40 let	41 - 50 let	
Spokojenost s pracovní dobou	největší spokojenost	Count	1	0	2	3
		Expected Count	1,1	1,4	,5	3,0
		Adjusted Residual	-,1	-1,9	2,55	
	2	Count	0	3	0	3
		Expected Count	1,1	1,4	,5	3,0
		Adjusted Residual	-1,5	2,22	-1,0	
	3	Count	3	1	0	4
		Expected Count	1,5	1,8	,7	4,0
		Adjusted Residual	2,01	-1,0	-1,2	
	4	Count	0	1	0	1
		Expected Count	,4	,5	,2	1,0
		Adjusted Residual	-,8	1,1	-,5	
Total		Count	4	5	2	11
		Expected Count	4,0	5,0	2,0	11,0

Zaměstnanci ve věkové kategorii 41 – 50 let volily variantu 1 daleko více, než jsem očekávala (2,55). Zde jsou tedy skutečné hodnoty vyšší, než jsem očekávala. Zaměstnanci, kteří patří do věkové kategorie 31 – 40 let volili variantu 2 daleko více, než jsem očekávala (2,22). Skutečné hodnoty jsou vyšší, než očekávané. Zaměstnanci, řadící se do věkové kategorie 18 – 30 let volily variantu 3 daleko více, než jsem očekávala (2,01). Zde jsou tedy skutečné hodnoty vyšší, než očekávané.

Z výzkumu vyplynulo, že zaměstnanci ve věkové kategorii 18 – 30 let a 41 – 50 let hodnotili spokojenost s pracovní dobou i známkou za jedna.

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,788 <sup>a</sup>	6	0,05
Likelihood Ratio	14,479	6	,025
Linear-by-Linear Association	2,079	1	,149
N of Valid Cases	11		

a. 12 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,18.

Číslo  $0,046^{10} < 0,05$ . Zamítáme  $H_0$  a přijímáme  $H_1$ , což znamená, že mezi faktory spokojenost s pracovní dobou a věkové kategorie existuje závislost.

<sup>10</sup> V tabulce je uvedena zaokrouhlená hodnota 0,05.



**Příloha č. 12/7: Analýza spokojenosti zaměstnanců firmy v programu SPSS Statistics 17.0**

*KT: Spokojenost s pracovním kolektivem a věkové kategorie*

**Spokojenost s pracovním kolektivem \* Věkové kategorie Crosstabulation**

			Věkové kategorie			Total
			18 - 30 let	31 - 40 let	41 - 50 let	
Spokojenost s pracovním kolektivem	největší spokojenost	Count	0	1	2	3
		Expected Count	1,1	1,4	,5	3,0
		Adjusted Residual	-1,5	-,5	2,55	
	2	Count	4	4	0	8
		Expected Count	2,9	3,6	1,5	8,0
		Adjusted Residual	1,5	,5	-2,55	
Total	Count		4	5	2	11
	Expected Count		4,0	5,0	2,0	11,0

Zaměstnanci ve věkové kategorii 41 – 50 let volili variantu 1 daleko více, než jsem očekávala (2,55). Zde jsou tedy skutečné hodnoty vyšší, než jsem očekávala. Dále také volili variantu 2 daleko méně, než jsem očekávala (-2,55). Skutečné hodnoty jsou tedy nižší než očekávané hodnoty.

Z výzkumu vyplynulo, že všichni zaměstnanci ve věkové kategorii 18 – 30 let hodnotili spokojenost s pracovním kolektivem pouze známkou za dva.

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,967 <sup>a</sup>	2	0,03
Likelihood Ratio	7,887	2	,019
Linear-by-Linear Association	5,269	1	,022
N of Valid Cases	11		

a. 6 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,55.

Číslo  $0,03 < 0,05$ . Zamítáme  $H_0$  a přijímáme  $H_1$ , což znamená, že mezi faktory spokojenost s pracovním kolektivem a věkové kategorie existuje závislost.

**Příloha č. 12/8: Analýza spokojenosti zaměstnanců firmy v programu SPSS Statistics 17.0***KT: Spokojenost s pracovním prostředím a věkové kategorie***Spokojenost s pracovním prostředím \* Věkové kategorie Crosstabulation**

			Věkové kategorie			Total
			18 - 30 let	31 - 40 let	41 - 50 let	
Spokojenost s pracovním prostředím	největší spokojenost	Count	3	1	2	6
		Expected Count	2,2	2,7	1,1	6,0
		Adjusted Residual	1,0	-2,1	1,4	
2		Count	1	3	0	4
		Expected Count	1,5	1,8	,7	4,0
		Adjusted Residual	-,6	1,5	-1,2	
4		Count	0	1	0	1
		Expected Count	,4	,5	,2	1,0
		Adjusted Residual	-,8	1,1	-,5	
Total		Count	4	5	2	11
		Expected Count	4,0	5,0	2,0	11,0

Zaměstnanci ve věkové kategorii 31 – 40 let volili variantu 1 daleko méně, než jsem očekávala (-2,1). Skutečné hodnoty jsou tedy nižší než očekávané hodnoty.

Z výzkumu vyplynulo, že zaměstnanci ve věkové kategorii 31 – 40 let hodnotili spokojenost s pracovním prostředím jako jediná i čtverkou.

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,996 <sup>a</sup>	4	0,29
Likelihood Ratio	6,161	4	,187
Linear-by-Linear Association	,015	1	,901
N of Valid Cases	11		

a. 9 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,18.

Číslo 0,29 > 0,05. Přijímáme tedy  $H_0$ , což znamená, že mezi faktory spokojenost s pracovním prostředím a věkové kategorie neexistuje závislost.

**Příloha č. 12/9:** Analýza spokojenosti zaměstnanců firmy v programu SPSS Statistics 17.0

*KT: Spokojenost s materiálním vybavením firmy a věkové kategorie*

Spokojenost s materiálním vybavením firmy * Věkové kategorie Crosstabulation						
			Věkové kategorie			Total
			18 - 30 let	31 - 40 let	41 - 50 let	
Spokojenost s materiálním vybavením firmy	největší spokojenost	Count	4	2	2	8
		Expected Count	2,9	3,6	1,5	8,0
		Adjusted Residual	1,5	-2,22	1,0	
	2	Count	0	1	0	1
		Expected Count	,4	,5	,2	1,0
		Adjusted Residual	-,8	1,1	-,5	
	3	Count	0	1	0	1
		Expected Count	,4	,5	,2	1,0
		Adjusted Residual	-,8	1,1	-,5	
	4	Count	0	1	0	1
		Expected Count	,4	,5	,2	1,0
		Adjusted Residual	-,8	1,1	-,5	
	Total	Count	4	5	2	11
		Expected Count	4,0	5,0	2,0	11,0

Zaměstnanci ve věkové kategorii 31 – 40 let volili variantu 1 daleko méně, než jsem očekávala (-2,22). Skutečné hodnoty jsou tedy nižší než očekávané hodnoty.

Z výzkumu vyplynulo, že všichni zaměstnanci ve věkové kategorii 18 – 30 let a 41 – 50 let ohodnotili spokojenost s materiálním vybavením firmy za jedna.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,950 <sup>a</sup>	6	0,55
Likelihood Ratio	6,161	6	,405
Linear-by-Linear Association	,197	1	,657
N of Valid Cases	11		

a. 12 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,18.

Číslo 0,55 > 0,05. Přijímáme tedy  $H_0$ , což znamená, že mezi faktory spokojenost s materiálním vybavením firmy a věkové kategorie neexistuje závislost.

**Příloha č. 12/10: Analýza spokojenosti zaměstnanců firmy v programu SPSS Statistics 17.0***KT: Spokojenost s platovým ohodnocením a vzdělání***Spokojenost s platovým ohodnocením \* Nejvyšší ukončené vzdělání Crosstabulation**

			Nejvyšší ukončené vzdělání			Total
			vyučen	SŠ s maturitou	VŠ	
Spokojenost s platovým ohodnocením	největší spokojenost	Count	0	3	0	3
		Expected Count	,5	1,9	,5	3,0
		Adjusted Residual	-1,0	1,5	-1,0	
	2	Count	0	3	0	3
		Expected Count	,5	1,9	,5	3,0
		Adjusted Residual	-1,0	1,5	-1,0	
	3	Count	1	1	2	4
		Expected Count	,7	2,5	,7	4,0
		Adjusted Residual	,4	-2,01	2,07	
	4	Count	1	0	0	1
		Expected Count	,2	,6	,2	1,0
		Adjusted Residual	2,22	-1,4	-,5	
Total		Count	2	7	2	11
		Expected Count	2,0	7,0	2,0	11,0

Zaměstnanci, kteří jsou vyučeni, volili variantu 4 daleko více, než jsem očekávala (2,22). Zde jsou tedy skutečné hodnoty vyšší, než jsem očekávala. Zaměstnanci, kteří vystudovali SŠ s maturitou, volili variantu 3 daleko méně, než jsem očekávala (-2,01). Skutečné hodnoty jsou tedy nižší než očekávané hodnoty. Zaměstnanci, kteří vystudovali VŠ, volili variantu 3 daleko více, než jsem očekávala (2,07).

Z výzkumu vyplynulo, že vyučení zaměstnanci jako jediní ohodnotili spokojenost s platovým ohodnocením i známkou za čtyři a všichni zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním trojkou.

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,196 <sup>a</sup>	6	0,08
Likelihood Ratio	11,648	6	,070
Linear-by-Linear Association	,021	1	,885
N of Valid Cases	11		

a. 12 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,18.

Číslo 0,08 > 0,05. Přijímáme tedy  $H_0$ , což znamená, že mezi faktory spokojenost s platovým ohodnocením a vzdělání neexistuje závislost.

**Příloha č. 12/11: Analýza spokojenosti zaměstnanců firmy v programu SPSS Statistics 17.0**

*KT: Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami a vzdělání*

**Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami \* Nejvyšší ukončené vzdělání Crosstabulation**

			Nejvyšší ukončené vzdělání			Total
			vyučen	SŠ s maturitou	VŠ	
Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami	největší spokojenost	Count	0	3	0	3
		Expected Count	,5	1,9	,5	3,0
		Adjusted Residual	-1,0	1,5	-1,0	
	2	Count	0	4	2	6
		Expected Count	1,1	3,8	1,1	6,0
		Adjusted Residual	-1,7	,2	1,4	
	3	Count	2	0	0	2
		Expected Count	,4	1,3	,4	2,0
		Adjusted Residual	3,32	-2,07	-,7	
Total		Count	2	7	2	11
		Expected Count	2,0	7,0	2,0	11,0

Zaměstnanci, kteří jsou vyučeni, volili variantu 3 daleko více, než jsem očekávala (3,32). Zde jsou tedy skutečné hodnoty vyšší, než jsem očekávala. Zaměstnanci, kteří vystudovali SŠ s maturitou, volili variantu 3 daleko méně, než jsem očekávala (-2,07). Skutečné hodnoty jsou tedy nižší než očekávané hodnoty.

Z výzkumu vyplynulo, že vyučení zaměstnanci jako jediní ohodnotili spokojenost se zaměstnaneckými výhodami známkou za tři.

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,571 <sup>a</sup>	4	0,01
Likelihood Ratio	12,328	4	,015
Linear-by-Linear Association	,699	1	,403
N of Valid Cases	11		

a. 9 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,36.

Číslo  $0,01 < 0,05$ . Zamítáme  $H_0$  a přijímáme  $H_1$ , což znamená, že mezi faktory spokojenost se zaměstnaneckými výhodami a vzdělání existuje závislost.

**Příloha č. 12/12:** Analýza spokojenosti zaměstnanců firmy v programu SPSS Statistics 17.0

*KT: Spokojenost s pracovní dobou a vzdělání*

**Spokojenost s pracovní dobou \* Nejvyšší ukončené vzdělání Crosstabulation**

			Nejvyšší ukončené vzdělání			Total
			vyučen	SŠ s maturitou	VŠ	
Spokojenost s pracovní dobou	největší spokojenost	Count	0	3	0	3
		Expected Count	,5	1,9	,5	3,0
		Adjusted Residual	-1,0	1,5	-1,0	
	2	Count	1	2	0	3
		Expected Count	,5	1,9	,5	3,0
		Adjusted Residual	,8	,1	-1,0	
	3	Count	1	1	2	4
		Expected Count	,7	2,5	,7	4,0
		Adjusted Residual	,4	-2,01	2,07	
	4	Count	0	1	0	1
		Expected Count	,2	,6	,2	1,0
		Adjusted Residual	-,5	,8	-,5	
Total	Count		2	7	2	11
	Expected Count		2,0	7,0	2,0	11,0

Zaměstnanci, kteří vystudovali SŠ s maturitou, volili variantu 3 daleko méně, než jsem očekávala (-2,01). Skutečné hodnoty jsou tedy nižší než očekávané hodnoty. Zaměstnanci, kteří vystudovali VŠ, volili variantu 3 daleko více, než jsem očekávala (2,07).

Z výzkumu vyplynulo, že zaměstnanci, kteří vystudovali SŠ s maturitou, jako jediní ohodnotili spokojenost s pracovní dobou i známkou za čtyři.

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,482 <sup>a</sup>	6	0,37
Likelihood Ratio	7,829	6	,251
Linear-by-Linear Association	,614	1	,433
N of Valid Cases	11		

a. 12 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,18.

Číslo  $0,37 > 0,05$ . Přijímáme tedy  $H_0$ , což znamená, že mezi faktory spokojenost s pracovní dobou a vzdělání neexistuje závislost.

**Příloha č. 12/13:** Analýza spokojenosti zaměstnanců firmy v programu SPSS Statistics 17.0

*KT: Spokojenost s pracovním prostředím a vzdělání*

**Spokojenost s pracovním prostředím \* Nejvyšší ukončené vzdělání Crosstabulation**

			Nejvyšší ukončené vzdělání			Total	
			vyučen	SŠ s maturitou	VŠ		
Spokojenost s pracovním prostředím	největší spokojenost	Count	0	4	2	6	
		Expected Count	1,1	3,8	1,1	6,0	
		Adjusted Residual	-1,7	,2	1,4		
	2	Count	1	3	0	4	
		Expected Count	,7	2,5	,7	4,0	
		Adjusted Residual	,4	,6	-1,2		
	4	Count	1	0	0	1	
		Expected Count	,2	,6	,2	1,0	
		Adjusted Residual	2,22	-1,4	-,5		
	Total		Count	2	7	2	11
			Expected Count	2,0	7,0	2,0	11,0

Zaměstnanci, kteří jsou vyučeni, volili variantu 4 daleko více, než jsem očekávala (2,22). Zde jsou tedy skutečné hodnoty vyšší, než jsem očekávala.

Z výzkumu vyplynulo, že vyučení zaměstnanci jako jediní ohodnotili spokojenost s pracovním prostředím i známkou za čtyři.

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,268 <sup>a</sup>	4	0,12
Likelihood Ratio	7,829	4	,098
Linear-by-Linear Association	3,376	1	,066
N of Valid Cases	11		

a. 9 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,18.

Číslo 0,12 > 0,05. Přijímáme tedy  $H_0$ , což znamená, že mezi faktory spokojenost s pracovním prostředím a vzdělání neexistuje závislost.

**Příloha č. 12/14:** Analýza spokojenosti zaměstnanců firmy v programu SPSS Statistics 17.0

*KT: Spokojenost s materiálním vybavením firmy a vzdělání*

**Spokojenost s materiálním vybavením firmy \* Nejvyšší ukončené vzdělání Crosstabulation**

			Nejvyšší ukončené vzdělání			Total
			vyučen	SŠ s maturitou	VŠ	
Spokojenost s materiálním vybavením firmy	největší spokojenost	Count	1	5	2	8
		Expected Count	1,5	5,1	1,5	8,0
		Adjusted Residual	-,8	-,1	1,0	
	2	Count	0	1	0	1
		Expected Count	,2	,6	,2	1,0
		Adjusted Residual	-,5	,8	-,5	
	3	Count	0	1	0	1
		Expected Count	,2	,6	,2	1,0
		Adjusted Residual	-,5	,8	-,5	
	4	Count	1	0	0	1
		Expected Count	,2	,6	,2	1,0
		Adjusted Residual	2,22	-1,4	-,5	
	Total	Count	2	7	2	11
		Expected Count	2,0	7,0	2,0	11,0

Zaměstnanci, kteří jsou vyučeni, volili variantu 4 daleko více, než jsem očekávala (2,22). Zde jsou tedy skutečné hodnoty vyšší, než jsem očekávala.

Z výzkumu vyplynulo, že vyučení zaměstnanci jako jediní ohodnotili spokojenost s materiálním vybavením firmy i známkou za čtyři.

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,991 <sup>a</sup>	6	0,42
Likelihood Ratio	5,562	6	,474
Linear-by-Linear Association	1,619	1	,203
N of Valid Cases	11		

a. 11 cells (91,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,18.

Číslo  $0,42 > 0,05$ . Přijímáme tedy  $H_0$ , což znamená, že mezi faktory spokojenost s materiálním vybavením firmy a vzdělání neexistuje závislost.



**Příloha č. 12/15:** Analýza spokojenosti zaměstnanců firmy v programu SPSS Statistics 17.0

*KT: Celková spokojenost a vzdělání*

**Celková spokojenost \* Nejvyšší ukončené vzdělání Crosstabulation**

			Nejvyšší ukončené vzdělání			Total
			vyučen	SŠ s maturitou	VŠ	
Celková spokojenost	největší spokojenost	Count	0	2	0	2
		Expected Count	,4	1,3	,4	2,0
		Adjusted Residual	-,7	1,2	-,7	
	2	Count	1	5	2	8
		Expected Count	1,5	5,1	1,5	8,0
		Adjusted Residual	-,8	-,1	1,0	
	3	Count	1	0	0	1
		Expected Count	,2	,6	,2	1,0
		Adjusted Residual	2,22	-1,4	-,5	
Total		Count	2	7	2	11
		Expected Count	2,0	7,0	2,0	11,0

Zaměstnanci, kteří jsou vyučeni, volili variantu 3 daleko více, než jsem očekávala (2,22). Zde jsou tedy skutečné hodnoty vyšší, než jsem očekávala.

Z výzkumu vyplynulo, že vyučení zaměstnanci jako jediní ohodnotili celkovou spokojenost i známkou za tři.

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,991 <sup>a</sup>	4	0,2
Likelihood Ratio	5,562	4	,234
Linear-by-Linear Association	,239	1	,625
N of Valid Cases	11		

a. 8 cells (88,9%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,18.

Číslo 0,2 > 0,05. Přijímáme tedy  $H_0$ , což znamená, že mezi faktory celková spokojenost a vzdělání neexistuje závislost.

## T-testy

### *Jednovýběrový T-test*

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Spokojenost s platovým ohodnocením	-2,390	10	,038	-0,73	-1,41	-,05
Spokojenost se zaměstnaneckýma výhodama	-5,164	10	,000	-1,09	-1,56	-,62
Spokojenost s vedením	-9,690	10	,000	-1,18	-1,45	-,91
Spokojenost s pracovní dobou	-2,390	10	,038	-0,73	-1,41	-,05
Spokojenost s pracovním kolektivem	-9,037	10	,000	-1,27	-1,59	-,96
Spokojenost s pracovním prostředím	-4,892	10	,001	-1,36	-1,98	-,74
Spokojenost s materiálním vybavením firmy	-4,658	10	,001	-1,45	-2,15	-,76
Celková spokojenost	-6,708	10	,000	-1,09	-1,45	-,73

V tabulce pro Jednovýběrový t-test můžeme ve sloupci pod názvem Sig. (2-tailed) vyčíst, že se zde vyskytují hodnoty menší než 0,05. Z čehož usoudíme, že se průměry nerovnají. Ve sloupci Mean Difference pak nejmenší hodnota (-1,45) znamená, že byli respondenti nejvíce spokojeni s materiálním vybavením firmy. Nejméně pak s platovým ohodnocením a s pracovní dobou.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Zaměstnanci hodnotili spokojenost známkami jako ve škole, tzn., že jednička (nejmenší číslo) představuje největší spokojenost s příslušným faktorem.

**Příloha č. 12/17: Analýza spokojenosti zaměstnanců firmy v programu SPSS Statistics 17.0***Párový T-test*

Paired Samples Test								
	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 Spokojenost s platovým ohodnocením - Spokojenost s pracovním kolektivem	,545	,688	,207	,084	1,007	2,631	10	,025
Pair 2 Spokojenost s vedením - Spokojenost s pracovním prostředím	,182	,982	,296	-,478	,841	,614	10	0,55
Pair 3 Spokojenost s platovým ohodnocením - Spokojenost s pracovní dobou	,000	1,095	,330	-,736	,736	,000	10	1

Z tabulky párového testu vyčteme, že v posledním sloupci Sig. je jedna hodnota menší, než 0,05. Znamená to, že se průměry nerovnají (Pair 1). Zeleně je označený Pair 2 a Pair 3, jelikož jsou hodnoty ve sloupci Sig. větší než 0,05. Průměrná hodnota spokojenosti s vedením a spokojenosti s pracovním prostředím se tedy rovná (Pair 2). Zaměstnanci tedy tyto dva faktory hodnotili téměř stejně. Taktéž se rovná průměrná hodnota spokojenosti s platovým ohodnocením a spokojenosti s pracovní dobou (Pair 3). Zaměstnanci tyto další dva faktory hodnotili taky téměř stejně.

**Příloha č. 12/18:** Analýza spokojenosti zaměstnanců firmy v programu SPSS Statistics 17.0

*Test pro nezávislé skupiny – věkové kategorie*

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Spokojenost s platovým ohodnocením	Equal variances assumed	2,618	,150	,566	7	,589	,350	,618	-1,112	1,812
	Equal variances not assumed			,616	5,714	,561	,350	,568	-1,057	1,757
Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami	Equal variances assumed	2,845	,136	-,452	7	,665	-,250	,553	-1,557	1,057
	Equal variances not assumed			-,488	6,097	,643	-,250	,512	-1,499	,999
Spokojenost s vedením	Equal variances assumed	74,667	5,55E-5	1,440	7	,193	,400	,278	-,257	1,057
	Equal variances not assumed			1,633	4,000	,178	,400	,245	-,280	1,080
Spokojenost s pracovní dobou	Equal variances assumed	,010	,922	-,158	7	,879	-,100	,631	-1,593	1,393
	Equal variances not assumed			-,156	6,173	,881	-,100	,640	-1,656	1,456
Spokojenost s pracovním kolektivem	Equal variances assumed	5,531	,051	,882	7	,407	,200	,227	-,336	,736
	Equal variances not assumed			1,000	4,000	,374	,200	,200	-,355	,755
Spokojenost s pracovním prostředím	Equal variances assumed	,773	,408	-1,590	7	,156	-,950	,597	-2,362	,462
	Equal variances not assumed			-1,727	5,828	,136	-,950	,550	-2,306	,406
Spokojenost s materiálním vybavením firmy	Equal variances assumed	12,087	0,01	-1,815	7	,112	-1,200	,661	-2,763	,363
	Equal variances not assumed			-2,058	4,000	,109	-1,200	,583	-2,819	,419
Celková spokojenost	Equal variances assumed	2,074	,193	,000	7	1,000	,000	,359	-,848	,848
	Equal variances not assumed			,000	4,000	1,000	,000	,316	-,878	,878

Ve sloupci s názvem Sig. pro test rozptylu zjišťujeme, zda se rozptyly pro dvě vybrané skupiny rovnají či nikoliv. Jako Group 1 jsem zvolila skupinu 18 – 30 let, jako Group 2 skupinu 31 – 40 let.

Z tabulky můžeme vyčíst, že se ve sloupci Sig. vyskytují dvě hodnoty menší než 0,05 (u spokojenosti s vedením a s materiálním vybavením firmy), což znamená, že se rozptyly nerovnají<sup>12</sup>, a tudíž se přesuneme do sloupce s názvem Sig. (2-tailed) pro test průměru na 2. řádek. Zde jsou hodnoty ale větší než 0,05 a zaměstnanci, kteří se řadí do věkové kategorie 18 – 30 let hodnotili spokojenost s vedením a s materiálním vybavením firmy přibližně stejně jako zaměstnanci, kteří se řadí do věkové kategorie 31 – 40 let.

---

<sup>12</sup> Označeno červeně.

**Příloha č. 12/19:** Analýza spokojenosti zaměstnanců firmy v programu SPSS Statistics 17.0

*Test pro nezávislé skupiny – nejvyšší ukončené vzdělání*

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Spokojenost s platovým ohodnocením	Equal variances assumed	5,072	,059	-2,291	7	,056	-1,286	,561	-2,613	,041
	Equal variances not assumed			-4,500	6,000	,004	-1,286	,286	-1,985	-,587
Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami	Equal variances assumed	74,667	5,55E-5	-1,080	7	,316	-,429	,397	-1,367	,510
	Equal variances not assumed			-2,121	6,000	,078	-,429	,202	-,923	,066
Spokojenost s vedením	Equal variances assumed	6,914	0,03	-,789	7	,456	-,286	,362	-1,142	,571
	Equal variances not assumed			-1,549	6,000	,172	-,286	,184	-,737	,166
Spokojenost s pracovní dobou	Equal variances assumed	2,800	,138	-1,167	7	,282	-1,000	,857	-3,027	1,027
	Equal variances not assumed			-2,291	6,000	,062	-1,000	,436	-2,068	,068
Spokojenost s pracovním kolektivem	Equal variances assumed	74,667	5,55E-5	-1,080	7	,316	-,429	,397	-1,367	,510
	Equal variances not assumed			-2,121	6,000	,078	-,429	,202	-,923	,066
Spokojenost s pracovním prostředím	Equal variances assumed	74,667	5,55E-5	1,080	7	,316	,429	,397	-,510	1,367
	Equal variances not assumed			2,121	6,000	,078	,429	,202	-,066	,923
Spokojenost s materiálním vybavením firmy	Equal variances assumed	3,743	,094	,734	7	,487	,429	,584	-,952	1,810
	Equal variances not assumed			1,441	6,000	,200	,429	,297	-,299	1,156
Celková spokojenost	Equal variances assumed	6,914	0,03	-,789	7	,456	-,286	,362	-1,142	,571
	Equal variances not assumed			-1,549	6,000	,172	-,286	,184	-,737	,166

V této tabulce jsem si označila jako Group 1 zaměstnance, kteří mají nejvyšší ukončené vzdělání SŠ s maturitou a jako Group 2 zaměstnance, kteří mají vysokoškolské vzdělání.

Z tabulky můžeme vyčíst, že se ve sloupci Sig. vyskytuje více hodnot menších než 0,05 a to u spokojenosti se zaměstnaneckými výhodami, s vedením, s pracovním kolektivem, s pracovním prostředím, a také u celkové spokojenosti. Znamená to, že se rozptyly nerovnají, a tudíž se přesuneme do sloupce s názvem Sig. (2-tailed) pro test průměru na 2. řádek. Zde jsou hodnoty ale větší než 0,05 a zaměstnanci, kteří mají nejvyšší ukončené vzdělání SŠ s maturitou, hodnotili spokojenost se zaměstnaneckými výhodami, s vedením, s pracovním kolektivem, s pracovním prostředím, a také celkovou spokojenost přibližně stejně jako zaměstnanci, kteří mají nejvyšší ukončené vzdělání vysokoškolské.

**Příloha č. 12/20:** Analýza spokojenosti zaměstnanců firmy v programu SPSS Statistics 17.0

*Analýza rozptylu - ANOVA pro identifikační otázku týkající se věkových kategorií*

Test of Homogeneity of Variances				
	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Spokojenost s platovým ohodnocením	3,352	2	8	,088
Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami	4,101	2	8	,059
Spokojenost s vedením	52,364	2	8	,000
Spokojenost s pracovní dobou	2,598	2	8	,135
Spokojenost s pracovním kolektivem	3,879	2	8	,066
Spokojenost s pracovním prostředím	1,319	2	8	,320
Spokojenost s materiálním vybavením firmy	8,476	2	8	,011
Celková spokojenost	1,606	2	8	,259

Ze sloupce Sig. můžeme v tabulce vyčíst, že u spokojenosti s platovým ohodnocením, zaměstnaneckými výhodami, pracovní dobou, pracovním kolektivem, pracovním prostředím a u celkové spokojenosti jsou hodnoty větší než 0,05. Znamená to, že se rozptyly rovnají. U těchto faktorů můžeme tedy použít ANOVU<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Hodnoty Sig. musí být větší než 0,05, abychom mohli použít ANOVU.



## ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Spokojenost s platovým ohodnocením	Between Groups	4,232	2	2,116	2,845	0,12
	Within Groups	5,950	8	,744		
	Total	10,182	10			
Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami	Between Groups	,159	2	,080	,134	0,88
	Within Groups	4,750	8	,594		
	Total	4,909	10			
Spokojenost s vedením	Between Groups	,436	2	,218	1,455	,289
	Within Groups	1,200	8	,150		
	Total	1,636	10			
Spokojenost s pracovní dobou	Between Groups	3,982	2	1,991	2,569	0,14
	Within Groups	6,200	8	,775		
	Total	10,182	10			
Spokojenost s pracovním kolektivem	Between Groups	1,382	2	,691	6,909	0,02
	Within Groups	,800	8	,100		
	Total	2,182	10			
Spokojenost s pracovním prostředím	Between Groups	2,995	2	1,498	2,159	0,18
	Within Groups	5,550	8	,694		
	Total	8,545	10			
Spokojenost s materiálním vybavením firmy	Between Groups	3,927	2	1,964	2,310	,161
	Within Groups	6,800	8	,850		
	Total	10,727	10			
Celková spokojenost	Between Groups	,409	2	,205	,655	0,55
	Within Groups	2,500	8	,313		
	Total	2,909	10			

U spokojenosti s pracovním kolektivem je hodnota ve sloupci Sig. menší než 0,05. Průměry se tedy nerovnají. Hodnoty uvedené pro spokojenost s pracovním kolektivem jsou závislé na tom, do jaké věkové kategorie se zaměstnanec řadí. Hodnoty ostatních sledovaných faktorů na věkové kategorii závislé nejsou.

**Příloha č. 12/21:** Analýza spokojenosti zaměstnanců firmy v programu SPSS Statistics 17.0

*Analýza rozptylu - ANOVA pro identifikační otázku týkající se vzdělání*

Test of Homogeneity of Variances				
	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Spokojenost s platovým ohodnocením	2,903	2	8	,113
Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami	69,818	2	8	,000
Spokojenost s vedením	6,465	2	8	,021
Spokojenost s pracovní dobou	1,664	2	8	,249
Spokojenost s pracovním kolektivem	69,818	2	8	,000
Spokojenost s pracovním prostředím	114,364	2	8	,000
Spokojenost s materiálním vybavením firmy	8,431	2	8	,011
Celková spokojenost	4,782	2	8	,043

Ze sloupce Sig. můžeme v tabulce vyčíst, že u spokojenosti s platovým ohodnocením a s pracovní dobou jsou hodnoty větší než 0,05. Znamená to, že se rozptyly rovnají. U těchto faktorů můžeme tedy použít ANOVU.

## ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Spokojenost s platovým ohodnocením	Between Groups	6,253	2	3,127	6,367	0,02
	Within Groups	3,929	8	,491		
	Total	10,182	10			
Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami	Between Groups	3,195	2	1,597	7,455	,015
	Within Groups	1,714	8	,214		
	Total	4,909	10			
Spokojenost s vedením	Between Groups	,208	2	,104	,582	,581
	Within Groups	1,429	8	,179		
	Total	1,636	10			
Spokojenost s pracovní dobou	Between Groups	1,682	2	,841	,791	0,49
	Within Groups	8,500	8	1,063		
	Total	10,182	10			
Spokojenost s pracovním kolektivem	Between Groups	,468	2	,234	1,091	,381
	Within Groups	1,714	8	,214		
	Total	2,182	10			
Spokojenost s pracovním prostředím	Between Groups	4,831	2	2,416	5,203	,036
	Within Groups	3,714	8	,464		
	Total	8,545	10			
Spokojenost s materiálním vybavením firmy	Between Groups	2,513	2	1,256	1,224	,344
	Within Groups	8,214	8	1,027		
	Total	10,727	10			
Celková spokojenost	Between Groups	,981	2	,490	2,034	,193
	Within Groups	1,929	8	,241		
	Total	2,909	10			

U spokojenosti s platovým ohodnocením je hodnota ve sloupci Sig. menší než 0,05. Průměry se tedy nerovnají. Hodnoty uvedené pro spokojenost s platovým ohodnocením jsou závislé na nejvyšším ukončeném vzdělání zaměstnanců. U spokojenosti s pracovní dobou je hodnota menší než 0,05. Hodnoty faktoru spokojenost s pracovní dobou na ukončeném vzdělání závislé nejsou.

## Korelační analýza

### Correlations

Statistics=Pearson Correlation

	Variables							
	Spokojenost s platovým ohodnocením	Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami	Spokojenost s vedením	Spokojenost s pracovní dobou	Spokojenost s pracovním kolektivem	Spokojenost s pracovním prostředím	Spokojenost s materiálním vybavením firmy	Celková spokojenost
Spokojenost s platovým ohodnocením	1	,604	,379	,411	,810**	,439	,130	,785**
Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami	0,6*	1	,642	,039	,222	,561	,351	,505
Spokojenost s vedením	0,38	0,64*	1	,134	,241	,073	,022	,375
Spokojenost s pracovní dobou	0,41	0,04	0,13	1	,598	,010	,226	,418
Spokojenost s pracovním kolektivem	0,81**	0,22	0,24	0,6	1	,442	,338	,686*
Spokojenost s pracovním prostředím	0,44	0,56	0,07	,010	0,44	1	,855**	,328
Spokojenost s materiálním vybavením firmy	0,13	0,35	0,02	0,23	0,34	0,85**	1	,098
Celková spokojenost	0,79**	0,51	0,37	0,42	0,69*	0,33	0,1	1

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Korelační matice má tři části: diagonálu, spodní trojúhelník a horní trojúhelník. Z tabulky můžeme vyčíst, že hodnoty pohybující se v uzavřeném intervalu od -1 do -0,5 se v tabulce nevyskytují, což znamená, že mezi sledovanými faktory neexistuje **negativní závislost**.

V tabulce se vyskytují hodnoty pohybující se v otevřeném intervalu od -0,5 do 0,5, což znamená, že mezi sledovanými faktory existuje **nezávislost**. Tím se rozumí, že zaměstnanci, kteří lépe hodnotili spokojenost s vedením, mohou buď lépe, nebo taky hůře hodnotit spokojenost např. s platovým ohodnocením.

Zeleně jsou označeny hodnoty pohybující se v uzavřeném intervalu od 0,5 do 1. Znamená to, že mezi těmito faktory existuje **pozitivní závislost**. Nejsilnější závislost má materiální vybavení firmy a pracovní prostředí (0,85). Znamená to, že čím lépe hodnotili zaměstnanci materiální vybavení, tím lépe také hodnotili pracovní prostředí. Tyto dva faktory jsou závislé, tzn., že pokud se zvýší spokojenost s jedním faktorem, tak se pravděpodobně zvýší spokojenost i s druhým faktorem. Vedení firmy tak může vynaložit prostředky pro zlepšení spokojenost jednoho, nikoliv obou faktorů.